華信經管 创新系列

Management cases study

管理学案例精析

黄　颖□主　编

秦树东　郝　燕□副主编



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

全书共13章，包括管理概述 、管理理论的形成与发展、管理道德和企业社会责任、决策、计划、组织和组织设计、组织成长和变革、人力资源管理、领导、激励、沟通、控制、创新等内容，每章均有各种表现形式的案例，并且对案例的教学功能做出了说明，对其涉及的知识点做了介绍，并就案例体现的问题做了参考性解答。

本书针对管理学教学中的主要理论进行案例解读，是教师的好帮手，对刚刚接触管理学的同学也是难得的答疑解惑工具，通过一个个富有特色的案例解读，使同学加深了对管理理论的理解，增强了管理意识，培养了管理思维。

本书是《管理学》教材的配套用书，也因其完整性，更适合独立使用。本书可供应用型大学本科教学所用，也可以用作各类管理培训资料希望对管理及管理学感兴趣、欲提高自我管理技能和企业管理水平的人士均有帮助和启发。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

管理学案例精析/黄颖主编. —北京：电子工业出版社，2015.8
ISBN 978-7-121-26645-4

Ⅰ. ①管… Ⅱ. ①黄… Ⅲ. ①管理学-案例-高等学校-教材 Ⅳ. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 161547 号

策划编辑：王赫男
责任编辑：王赫男
印　　刷：
装　　订：
出版发行：电子工业出版社
　　北京市海淀区万寿路 173 信箱　　邮编：100036
开　　本：787×1092　1/16　印张：11　　字数：282 千字
版　　次：2015 年 8 月第 1 版
印　　次：2015 年 8 月第 1 次印刷
定　　价：32.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010)88258888。

前言

案例分析古已有之，但现代意义上的“案例分析”则源于哈佛商学院。“多少事如烟而逝，多少事留传后人”，对是非功败的评点可以看成是案例分析的雏形。

经济全球化以及信息技术的突飞猛进造成知识爆炸，使企业的内外经营环境发生了巨大变化。这使得企业的传统经营理念、管理理论以及管理方法、方式面临着重大的挑战。在这种市场环境之下，企业必须学会进行变革，管理学在坚持传统的理论基础上也需要创新。

企业管理案例蕴含着企业经营中的得与失，充满了经验与真知。学习案例，不仅可以更好掌握好管理学的理论，更重要的是能使我们把握今天，创造明天，充实自己的头脑，汲取宝贵的人生财富。

对于管理学的初学者而言，老旧的故事，传统的语言形式，缺少生气的叙述方式，似乎已在书籍与读者之间筑起了一道壁障。真正把知识性和通俗性、教育性和趣味性融为一体兼具时代感的读物，并非易事。

秉承四川大学严谨的学风，也考虑到案例教学的广泛性和有效性，我院一群毕业于不同高校，来自不同学术领域，不同生活地域的老师，依靠多年的企业与高校工作积累的经验，在完成《管理学原理》一书的编写后，又再次出发编写了这部《管理学案例精析》。

本书强调所传授知识的实用性，与现实生活中事例接轨，主要解决书本上理论性比较强的、抽象的内容的理解问题。书中不仅精选出鲜活而精彩的案例，更有对于案例的深入分析。这绝非简单的案例分析，读者既可体验感受现代的企业商业案例，还能享受专家对企业难点问题的精妙解答，紧扣时代前沿，掌握实用工具，进而与广大经理人和精英切磋商业价值之道。读者以管理者的角度来思考案例所涉及的问题，这就相当于模拟练习，以增强读者的实际应对能力。

本书由黄颖任主编，秦树东、郝燕任副主编。全书共分 13 章，第 1 章（管理概述）和第 2 章（管理理论的形成与发展）由彭超华讲师编写，第 3 章（管理道德和企业社会责任）和第 13 章（创新）由郝燕副教授编写，第 4 章（决策）和第 5 章（计划）由秦树东讲师编写，第 6 章

（组织和组织设计）由曾德彬讲师编写，第 7 章（组织成长和变革）由黄颖副教授编写，第 8 章（人力资源管理案例）和第 12 章（控制）由王文贤讲师编写，第 9 章（领导）由李燕副教授编写，第 10 章（激励）由杨洪副教授编写，第 11 章（沟通）由舒科讲师编写。每章均有大中小案例若干，对案例的教学功能做了说明，对其涉及的知识点做了介绍，并就案例体现的问题做了参考性解答。教材的编写过程中也得到学院很多领导和同事的帮助与支持，在此一并感谢。

一位哲人说过：“历史不会重复事实，但会重复规律。”一个案例，作为一个真实发生的事件，包含了很多复杂的因素，只要细心发掘，总能找到让读者大为受用的闪光点。

左仁淑
四川大学商学院教授
四川大学锦城学院工商管理系主任
2015 年 8 月

目录

第 1 章　管理概述 …… 1

案例 1-1　巨人集团的兴衰 …… 1

案例 1-2　我是如何工作的——思科公司 CEO 钱伯斯 …… 6

第 2 章　管理理论的形成与发展 …… 9

案例 2-1　麦当劳的标准化管理(重复) …… 9

案例 2-2　印刷工厂的问题 …… 12

案例 2-3　捷运航空公司的盛衰 …… 16

案例 2-4　海尔的秘密 …… 19

第 3 章　管理道德和企业社会责任 …… 25

案例 3-1　来自雷曼公司的教训 …… 25

案例 3-2　道德的发展阶段——海因茨难题 …… 28

案例 3-3　提高企业道德的途径——泰姬酒店的平凡英雄 …… 29

案例 3-4　从富士康跳楼事件看企业对员工的社会责任 …… 33

案例 3-5　另辟蹊径地变绿——企业对环境的社会责任 …… 35

第 4 章　决策 …… 39

案例 4-1　处境不妙的宏大农业科技有限公司 …… 39

案例 4-2　读研、就业还是出国 …… 41

案例 4-3　脑白金的广告决策 …… 43

案例 4-4　数据化决策 …… 44

案例 4-5　张杰的难题 …… 46

案例 4-6　A 市的发展决策 …… 47

案例 4-7　不确定型决策 …… 48

训练项目　商务合同履行决策模拟 …… 49

第 5 章　计划 …… 51
案例 5-1　华为的全球化战略 …… 51
案例 5-2　蓝翔西北公司的企业文化建设 …… 56
案例 5-3　为什么目标很明确，却常常实现不了 …… 58
案例 5-4　北斗公司的目标管理 …… 60
案例 5-5　新来的人力资源总监 …… 61
案例 5-6　哈佛精英的人生轨迹 …… 63
案例 5-7　商业计划在打印出来时就过时了 …… 64
训练项目　时间管理和个人计划制定训练 …… 66

第 6 章　组织与组织设计 …… 69
案例 6-1　广东北电——人性化管理 …… 69
案例 6-2　该如何当总监 …… 72
案例 6-3　美国炼铝公司的重大变革 …… 75
案例 6-4　统盛·普连德公司的分权管理 …… 77
案例 6-5　“宇宙”冰箱厂的组织管理 …… 79

第 7 章　组织成长和变革 …… 81
案例 7-1　刘备的儿子为何不如曹操的儿子 …… 81
案例 7-2　诺基亚是怎么倒下的 …… 83
案例 7-3　娃哈哈内外交困：业绩下滑是新常态还是偶然 …… 85
案例 7-4　是谁让海底捞压力重重 …… 88
案例 7-5　揭秘让马云获得成功的“政治体系” …… 90

第 8 章　人力资源管理 …… 93
案例 8-1　JC 公司的培训项目 …… 93
案例 8-2　如何实现有效招聘 …… 95

第 9 章　领导 …… 101
案例 9-1　马云的领导艺术 …… 101
案例 9-2　哪种领导方式最有效 …… 105
案例 9-3　欧阳健的领导风格 …… 108
案例 9-4　保利公司的总经理 …… 112
案例 9-5　陈欧：从校园起步的创业之路 …… 113
案例 9-6　企业管理的四大领导类型 …… 117

第 10 章　激励 …… 123
案例 10-1　成功与失败的激励 …… 123
案例 10-2　百事可乐对返利政策的规定 …… 125
案例 10-3　徽州渔翁 …… 127
案例 10-4　两熊赛蜜 …… 129

案例 10-5　林肯电气公司的按件计酬与职业保障 …… 130
训练项目　兔子舞游戏 …… 133

第 11 章　沟通 …… 135
案例 11-1　恒大公司部门的困惑 …… 135
案例 11-2　因沟通问题所引起的风波 …… 137
案例 11-3　沟通的教训 …… 139
案例 11-4　斯塔福德航空公司 …… 142
案例 11-5　沟通的差异 …… 144
案例 11-6　这位主管该怎么做 …… 145
训练项目　团队花哨撕纸项目 …… 146

第 12 章　控制 …… 149
案例 12-1　戴尔公司与电脑显示屏供应商 …… 149
案例 12-2　世界最大的金融丑闻：住友事件 …… 151

第 13 章　创新 …… 155
案例 13-1　战略创新——跨界者乐视 …… 155
案例 13-2　京东：创新网络营销模式 …… 158
案例 13-3　不断翻新，领先潮流——美国吉列公司的技术创新 …… 160
案例 13-4　英特尔公司的商业神话 …… 163
案例 13-5　华为的核心竞争力是怎样炼成的 …… 166

1 管理概述

案例 1-1 巨人集团的兴衰
案例 1-2 我是如何工作的——思科公司 CEO 钱伯斯

案例 1-1 巨人集团的兴衰



【案例功能】

本案例主要涉及管理的定义和管理者的职能。管理重要吗？到底什么是管理？管理者应该承担哪些职能？通过本案例，学生们可以体会到管理对于一个企业成功的重要性，同时，能够深入理解什么是管理，管理的本质，以及管理者的职能。



【知识点链接】

有效的管理是一个企业成功的关键。关于管理的定义，不同的学者有不同的说法。尽管每个人对管理的认识和理解有所不同，但是对管理实质的认识还是相通的。一般认为，管理是指在特定的环境下，管理者为了实现组织目标，通过各项职能活动，合理分配和协调相关资源的过程。

管理的主体是管理者，是由一个社会组织或社会单位的若干首脑或负责人组成的群

体。管理的对象是组织的相关资源，是包括人力资源在内的一切可调用的资源，如原材料、人员、资金、土地、设备、技术、信息等。管理的本质是合理分配和协调资源的过程。管理就是要解决如何整合资源，以及如何实现组织与特定环境的有效对接问题。管理的职能活动包括决策、计划、组织、领导、控制和创新。决策与计划是管理的首要职能，是其他管理活动的基础，组织、领导、控制保证了计划的顺利实施，创新贯穿于其他各个管理职能和各组织层次中。



【问题】

1. 什么是管理？试分析巨人集团管理的主体是哪些人，管理的对象有哪些。
2. 管理的职能有哪些？试从管理的职能角度分析巨人集团衰落的原因。
3. 西蒙认为“管理就是决策”，你是否赞同这个观点？试结合本案例进行论述。
4. 如果你是巨人集团的负责人，你会如何做以避免巨人集团的衰败？

1991 年 4 月，珠海巨人新技术公司注册成立，公司共 15 人，注册资金 200 万元，史玉柱任总经理。11 月，公司员工增加到 30 人，M-6401 汉卡销量跃居全国同类产品之首，获纯利达 1000 万元。1992 年 9 月，巨人公司升级为珠海巨人高科技集团公司，注册资金 1.19 亿元，史玉柱任总裁，公司员工发展到 100 人。12 月底，巨人集团主推的 M-6401 汉卡年销量 2.8 万套，销售产量共 1.6 亿元，实现纯利 3500 万元，年增长率达 500%。1993 年，巨人实现销售额 3.6 亿元，利税 4600 万元，成为中国极具实力的计算机企业。“巨人”二字响彻全国。史玉柱也由一介书生成为 2000 多人的企业统帅、腰缠五亿元的新生代富翁和中国改革的风云人物。

1994 年 8 月，史玉柱提出了“巨人集团第二次创业的总体构想”，“构想”中提出的产值目标是：1995 年达到 10 亿元，1996 年达到 50 亿元，1997 年达到 100 亿元。要在短短三年内实现如此宏伟的目标，仅靠电脑产品是不够的，巨人集团迫切需要寻找新的产业增长点来支撑这种“大跃进”。正是在这个时刻，史玉柱看中了当时正热得发烫的保健品和房地产业。在房地产方面，投资 12 亿元兴建巨人大厦，投资 4.8 亿元在黄山兴建绿谷旅游工程，投资 5400 万元购买装修巨人总部大楼，在上海浦东买下了 3 万平方米土地，准备兴建上海巨人集团总部。在保健品方面，准备斥资 5 亿元，在一年内推出上百种产品。

1995 年 2 月 10 日，巨人集团员工在春节后上班第一天，史玉柱突然下达一道“总动员令”——发动促销电脑、保健品、药品的“三大战役”。史玉柱把这场促销战模拟成在战争环境中进行，他亲自挂帅。如此大规模的战役，确实创造出奇迹：30 个产品上市后的 15 天内，订货量就突破 3 亿元。

但是，大发展带来大振奋，也带来大漏洞。巨人集团的自身弊端在“三大战役”中突出暴露。首当其冲的是集团整体协调能力乏力。由于产品供应短腿难以追上营销长腿，错过销售黄金时节，公司损失较大。渐渐地更深层次的矛盾突现：原有的干部队伍因动力不足，而惰性尽显，新的骨干队伍难以补齐，管理失控。这样一来，急剧的外延式扩张不但没有激发原有系统的活力，又因为无法形成新的机制而使管理破绽百出。

1995 年 7 月，巨人集团开始进行二次创业整顿，包括三方面——思想整顿、干部整顿和管理整顿。核心是干部整顿，进行一次干部大换血，凡是过去三个月中没有完成任务的干部，原则上一律调下来。然而，整顿并没有从根本上扭转局面，1995 年 9 月，巨人的发展形势急转直下步入低潮。10 月 2 日，史玉柱发动“秋季战役”，规模和声势大大减弱。秋季战役使巨人集团的营销有所回升，但再也没有昔日的高潮迭起。

1995 年底，巨人营销出现严峻形势，集团财务状况吃紧，史玉柱立刻宣布进入“紧急状态”，各省总公司的一批总经理被撤职，巨人迎来有史以来最寒冷的冬天。

1996 年元旦，巨人集团过得有些沉重。史玉柱元旦没有休息，而是召开营销会议。他在会议上承认：1995 年的“三大战役”和“秋季攻势”都未达到预期目标，这是因为干部队伍暴露缺陷，集团综合协调系统产生问题。1996 年初，史玉柱为挽救颓势，营销战略从全面进攻转向重点战役，在开发出减肥食品“巨不肥”后，他打算发动“巨不肥会战”。“巨不肥会战”在 4 月份取得战绩，销售大幅回升，1995 年底的严峻形势得以缓解。巨人集团喘上一口气。

营销形势好转并非整体状况好转，更不意味良好机制形成。相反，集团内部一些人把“巨不肥会战”当成最后一顿晚餐，侵吞私分巨人利益的现象集中爆发。1996 年 7 月，监事会主席周良正在一份报告中认为，巨人集团出现各类违规、违纪、违法案件，截留、坐支、挪用公款、搞虚假广告、冲货的人屡见不鲜。

到 1996 年下半年，一个更大的压力向史玉柱袭来——巨人大厦急需资金。这可是硬碰硬的压力，逼迫他迅速做出抉择：是停掉巨人大厦，还是拆东墙补西墙。实际上，史玉柱此时已意识到，仅靠巨人的生物工程和电脑两个产业支柱，不足以支撑巨人大厦，但史玉柱还是做出了一个违背企业行为的决定，抽调生物工程的流动资金，去支撑大厦的建设资金，活钱变死钱。

巨人集团 1992 年可用于大厦建设的资金只有几百万元。由于公司错误地估计了形势，竟然没有去银行申请贷款，而当 1993 年下半年他们想去贷款时全国宏观调控开始了。由于 1994 年底到 1995 年上半年是巨人效益最好的时候，公司认为没有银行贷款也可顺利建成大厦。直到 1996 年 5 月，史玉柱依然据此法建大厦，他把各子公司交来的毛利 2570 万元净留下的 850 万元资金全部投入了巨人大厦。

进入 7 月份以后，保健品销量急剧下滑，维持生物工程正常运作的基本费用和广告费投入不到位，许多公司一筹莫展，只好等待总部政策，进入 8 月份，史玉柱发动了一场秋季攻势，力挽颓势，但并未奏效。所有公司完成任务率都有程度不同的下降。巨人集团财务运作日益窘迫，营销状况衰势尽现，员工士气不振。在整体状态疲软下，公司管理陷于混乱。

1996 年 9 月，巨人大厦终于浮出地面，完成地下室工程，11 月，相当于三层楼高的首层大堂开工，此后，巨人大厦以每五天一层的速度进入建设的快速增长期，可史玉柱已经没钱了。巨人大厦抽干了巨人产业的血，史玉柱把生产和广告促销的资金全部投入到大厦，结果生物工程一度停产，资金补给线戛然中断。从 11 月份开始，史玉柱控制住从巨人产业流向巨人大厦的每一分钱。一刀斩下，巨人大厦与巨人产业瞬间泾渭分明，但为时已晚。

1998 年元月，巨人集团资产债务呈冷冻状，情况是 2.5 亿元负债，资产 2.2 亿元：1.7 亿元的巨人大厦和 5000 多万元的巨人办公楼。

巨人集团由盛而衰有诸多原因，但巨人大厦的夭折无疑是一条致命的导火索。巨人大厦最初设想的是一座 18 层的办公楼，但出来后的方案是 38 层，楼面设计不是很大，大厦投资预算为 2 亿元，预计两年完工，当时巨人集团的资产规模已经突破了 1 亿元。之后不久，有人到巨人集团参观，看到巨人大厦位置非常好就建议把楼层加高，由自用转为开发房地产。在这个建议的启发下，史玉柱将设计方案改为 54 层，巨人大厦成为炙手可热的房地产项目。很快，54 层的巨人大厦又被拔高 10 层变成了 64 层，期间有两个因素：一个是设计单位认为 54 层改为 64 层对下面的地基影响不大，二是因为当时广州想盖一座 63 层的当时全国最高的楼，巨人集团力图超过它，为珠海市盖一座标志性的大厦，于是 64 层的构想出现。1994 年，到巨人集团参观的人络绎不绝，史玉柱和员工们觉得 64 层有点忌讳，于是给香港的设计单位打了一个电话，咨询加高对大厦的基础有无影响，对方说影响不大，技术上可行，于是大楼一下子长到了 70 层。投资预算也由 2 亿元翻了几个跟头猛增到了 12 亿元。从 1994 年破土动工到 1996 年被迫停工，巨人大厦至今还没有具备它的雏形。

在一个渐趋成熟的市场环境中，规模较大的企业靠感性和经验的个人决策必然要让位给理性和科学的专家集体决策，如果不能实现这一过渡，投资失误，便是企业一道难以逾越的“鬼门关”。我国许多鼎盛一时的新兴企业，其经营者刚愎自用，一意孤行，都是在盲目投资上栽了跟头，巨人也是如此。在极不正常的全民房地产热的泡沫经济中，高智商的史玉柱也随之头脑发热，对待建筑现代大厦的重大决策犹如小顽童搭积木，说加几层就加几层。

有人说，史玉柱运气不好，盖巨人大厦恰好碰上中国加强宏观调控，银行紧缩，地产降温；开发保健品，恰好碰上全国整顿保健品市场，保健品降温，两项新行业的重拳出击没有带来预期的效果，却反而将巨人集团拖入财务危机的深渊，最终全军覆没。其实，上述客观因素不是致命的，真正致命的是内部原因。从主观因素上笼统分析，史玉柱承认两点：一是决策失误，摊子铺得太大；二是管理不善，经营失控。

【案例分析】

1. 什么是管理？试分析巨人集团管理的主体是哪些人？巨人集团管理的对象主要有哪些？

管理是指在特定的环境下，管理者为了实现组织目标，通过各项职能活动，合理分配和协调相关资源的过程。巨人集团管理的主体是指以史玉柱为代表的一系列管理者，包括集团负责人，各分公司负责人及中低层管理人员。巨人集团涉及的业务领域主要有电脑、保健品、药品和房地产。巨人集团管理的对象主要有：人员（包括集团公司和各下属分公司

的所有成员）、资金（包括资金的筹集、投资、利润分配等，用于维持企业正常运转并促进企业进一步发展）、土地（如用于巨人大厦建筑的土地购买）、设备（各种生产设备）、技术（如计算机科技技术、保健品研发技术等）、信息（如客户信息、供应商信息、合作伙伴信息、企业内部运营信息、政府等外部服务机构信息等）。

2. 管理的职能有哪些？试从管理的职能角度分析巨人集团衰落的原因。

管理的职能包括决策、计划、组织、领导、控制和创新。首先，决策方面，巨人集团决策失误是导致巨人集团衰落的最重要的原因之一。比如，巨人大厦设计的决策，从38层到70层的转变，加大了资金筹集的难度；资金筹措方面，由于史玉柱过高地估计了当时的经济形势，没有预料到一些偶然性因素，没有向银行申请贷款；在巨人大厦面临资金告急时，史玉柱并没有从经济利益角度出发做决策，而是抽调生物工程的流动资金去支撑巨人大厦的建设资金。其次，计划方面，巨人集团的失败也可以说是宏观战略规划的失败。巨人大厦的修建计划，受偶然因素影响较大，一改再改，而且修改计划并没有进行严密的考察和论证，个人主观因素较大。第三，组织，巨人集团在短短几年内员工规模急速扩张，组织结构和组织管理机制不够完善，管理人才缺乏。第四，领导，公司内部老员工在巨人集团大发展时期缺乏动力，员工激励不足，积极性不高。第五，控制，巨人集团的控制不足主要体现在对人的控制和对资金的控制。内部管理机制不健全，1996年，巨人集团出现各类违规、违纪、违法案件，以及对资金的控制，如资金筹措、资金投资流向的控制失误。

3. 西蒙认为“管理就是决策”，你是否赞同这个观点？试结合本案例进行论述。

“管理就是决策”，这句话强调了决策在管理中的重要性。从管理的职能上讲，无论是计划、组织、领导、控制还是创新过程，都离不开决策。所以，从这个意义上讲，我们可以认为，管理就是决策。但是就管理的定义而言，这句话过于强调了决策的重要性，而忽视了其他职能的重要性。

本案例充分体现了决策在管理中的重要性，很好地支撑了“管理就是决策”这个观点。决策正确，则管理有效；决策失误，则管理混乱。如巨人大厦设计的决策失误，导致企业管理各方面面临巨大压力，包括人员、资金、技术、材料等；由于对宏观环境的估计失误，做出不向银行贷款的决策，导致后来资金难筹；而在巨人大厦资金告急时做出的抽调生物工程资金以支持巨人大厦的决策，更是将企业陷入破产边缘。

4. 如果你是巨人集团的负责人，你会如何做以避免巨人集团的衰败。

巨人集团的衰败是多方面的。除了内部管理原因，决策者主观因素外，还有外部环境的影响，如国家的宏观调控、市场经济的变化等。一个企业的成功离不开一群优秀的管理者，要避免巨人集团的衰败，有几点建议：（1）搭建一个好的领导班子和团队，建立核心企业文化；（2）伴随企业的壮大和发展建立健全企业管理机制；（3）在充分做好宏观环境调研和分析的基础上，制定合理的企业战略发展规划，不因个人主观因素随意变更；（4）增强企业对于市场的敏锐度，做好及时反馈和控制工作；（5）壮大营销管理团队，保障企业运营资金。

案例 1-2

我是如何工作的——思科公司 CEO 钱伯斯



【案例功能】

本案例主要涉及管理者的技能与角色。不同层次的管理者对管理技能的要求不同，管理者应该具备哪些管理技能？在工作中又该扮演好哪些管理角色？通过本案例，学生们可以体会到成功管理者的管理风采及角色定位。



【知识点链接】

管理是否有效，在很大程度上取决于管理人员是否真正具备了一名管理者所必须具备的管理技能。美国的管理学专家罗伯特·卡茨指出，有效的管理者应具备技术技能、人际技能和概念技能。一般来讲，概念技能对高层管理者最重要，因为由高层管理者所做的计划、决策等都需要概念技能。技术技能对基层管理者特别重要，因为其最接近现场作业。由于管理工作的工作对象是人，因此人事技能是所有层次上的管理者必须掌握的基本技能。

明茨伯格提出了一个管理者在做什么的分类框架。他认为，管理者实际上在扮演三大方面共十种不同的但高度相关的角色。人际关系角色包含了人与人（下级和组织外的人）以及其他具有礼节性和象征性的职责，具体角色包括代表人、领导者和联络者。信息传递角色包括接受、收集和传播信息，具体角色包括监听者、传播者和发言人。决策制定角色是做出抉择，包括企业家、冲突管理者、资源分配者和谈判者。



【问题】

1. 根据罗伯特·卡茨提出的管理者三大技能理论，你认为哪种管理技能对钱伯斯最重要？请说明你的理由。

2. 根据亨利·明茨伯格的管理者角色理论，分析案例中的钱伯斯在工作中分别扮演了哪些管理角色。

3. 试从管理职能的角度，分析案例中钱伯斯发挥着哪些管理职能。请说明你的观点。

我通常在早上淋浴的时候安排一天的计划。这可能有点不同寻常，但我通过这种方式可以将所有事情想一遍，特别是当天要做的重要事情。我的工作安排一般是从早晨 7∶30 左右到晚上 7∶00。这中间会有一些缓冲的时间，以便我进行调整。

我15年前到公司的时候，使用的是经典的交流方式。我会到处走动，与或大或小的团队交谈。我能知道晚上谁在公司。现在，我可以告诉你谁的车在停车场。电子邮件的确非常高效，它让我可以发信息给所有的人。但是，我是个喜欢用声音交流的人。只有那样我才能有感情地交流。同时，我也希望听到有感情的回应。如果我能听见重要客户是如何向我介绍问题的，这样的倾听对我来说更容易。我每天会在上下班路上留40到50通的电话留言。如今我主要的交流工具是随选视频。我们楼下有间小录影室。一个季度我们大约能录10到15盘带子。这样，无论员工还是客户都可以在需要的时候观看。

至于倾听员工的声音，我会每月主持一次生日早餐会。任何在那个月过生日的员工都可以来向我提问1小时15分钟。屋子里没有导演或副总裁，这样我可以掌握怎样是可行的，怎样不可行。虽然这样不容易，却是我最享受的部分。

在获取信息方面，我喜欢读摘要。由于有阅读困难症，我几乎不读小说或是类似的东西。我喜欢读快餐式的文章。每次开会和讨论前，我都要仔细阅读总结好的活页封面，这里面包括了我所需要的全部信息，比如演讲的内容、要见的客人和他们的背景，等等。每个主题不过两三页纸，正是我所希望的。

我通常在我太太爱琳娜之前结束一天的事情并且上床休息。我会浏览来自世界各地的重要报告，做一点儿总结。然后爱琳娜和我会进行睡前的闲聊。我和太太约会7年，结婚也已经33年。她对我的长处和短处可谓了如指掌。我们总是一起做决定。对我而言，我的家庭是最重要的。

（案例来源：AdamLashinsky. 程宇(译). 我是如何工作的——思科公司CEO钱伯斯[EB/OL]. http://www.fortunechina.com,2006-11-01）

【案例分析】

1. 根据罗伯特·卡茨提出的管理者三大技能理论，你认为哪种管理技能对钱伯斯最重要？请说明你的理由。

罗伯特·卡茨的管理三大技能理论认为，管理者需要具备三种基本技能或素质，即技术技能、人际技能和概念技能。对不同层次的管理者而言，三种管理技能的重要性也不同。一般而言，对基层管理者而言，技术技能最为重要。对高层管理者而言，概念技能最为重要。对中层管理者而言，三种技能都很重要。从案例中我们知道，钱伯斯是首席执行官，属于高层管理者。因此，作为高层管理者，概念技能显然对钱伯斯最为重要，即他必须具备对于抽象或者复杂事物或活动的洞察、分析思考和概括的能力，以便有效地制定公司的战略性计划和公司愿景。当然，作为管理者，他也必须同时拥有一定的人际技能和技术技能。

2. 根据亨利·明茨伯格的管理者角色理论，分析案例中的钱伯斯在工作中分别扮演了哪些管理角色。

亨利·明茨伯格的管理者角色理论指出，管理者在工作中通常是在扮演着三大类共十种不同的但密切相关的角色，即人际角色、信息角色和决策角色。

案例中，钱伯斯每天安排一天的计划，在扮演着资源分配者的角色；钱伯斯到处走动，与团队交流的方式体现了他作为监听者的角色；通过电子邮件或电话与员工或客户交流体现了他作为传播者的管理角色；主持生日早餐会体现了他作为监听者、领导者以及资源分配者的角色；通过阅读摘要获取信息同样体现了他作为监听者的角色。

案例中的描述主要反映了钱伯斯扮演的信息角色方面的工作，事实上，管理者除了担任信息角色外，还经常扮演着人际关系方面的角色和决策制定方面的角色。

3. 试从管理职能的角度，分析案例中钱伯斯发挥着哪些管理职能。请说明你的观点。

一般认为，管理者的职能包括决策、计划、组织、领导、控制和创新。案例中，钱伯斯每天早上安排一天的工作是在执行计划职能。通过走动、电子邮件、电话与员工交流是在执行领导职能，通过有效沟通来带领、激励员工更好地工作。通过生日早餐会或者阅读摘要获取信息实际上是在发挥控制职能，通过获取信息控制员工工作情况。生日早餐会上钱伯斯的决定是在执行决策职能。

2 管理理论的形成与发展

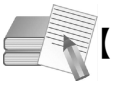
案例 2-1 麦当劳的标准化管理
案例 2-2 印刷工厂的问题
案例 2-3 捷运航空公司的盛衰
案例 2-4 海尔的秘密

案例 2-1 麦当劳的标准化管理(重复)



【案例功能】

本案例主要涉及科学管理理论。科学管理理论奠定了现代管理理论的基础。科学管理理论包括哪些内容？在现代企业中是否适用？通过本案例，学生们可以了解到科学管理理论在现代企业经营中的应用，认识到科学管理理论的有效性。



【知识点链接】

科学管理理论是形成于19世纪末和20世纪初的古典管理理论的重要内容之一，也是现代管理理论的基础理论。最初由科学管理之父泰勒提出。科学管理理论的主要内容包括：(1)实行标准化原理和工作定额原理，制定科学的作业方法；(2)科学地选择和培训工

人；(3)实行差别计件工资制；(4)将计划职能和执行职能相分离。科学管理理论强调用科学管理的方法替代传统经验管理，在现代企业管理中仍然具有一定的适用性和有效性。



【问题】

1. 科学管理理论的内容包括哪些？本案例是如何体现科学管理的应用的？
2. 请详细阐述标准化理论在麦当劳中的应用，对你有什么启示？
3. 你认为科学管理理论在现代企业管理中是否适用？结合案例说明你的观点。

麦当劳是当今世界最大的快餐连锁集团和食品集团之一。建立于1955年，创始人为雷克洛克，当时仅在美国伊利诺斯州有一家餐厅。今天的麦当劳公司在世界100多个国家和地区已拥有32 000多家餐厅，每天为3000多万人服务，即每分钟为30 000多人服务。平均每3小时开一家新餐厅。

麦当劳何以能像滚雪球似地向前发展，征服一个又一个饮食文化？它的汉堡和薯条何以有那么大的魔力？麦当劳成功的原因究竟何在？

麦当劳有一套与特许经营相结合的中心管制系统的独特经营管理模式，并且将这种模式落实到经营管理的每一个细节中，从而成功地实现了异域市场拓展、国际化经营。

严格的特许加盟条件

麦当劳的加盟条件相当严格和苛刻。一个商家要加盟麦当劳，首先要向总部提出申请，由总部派出人员选择地址、店面并进行内外装潢。分店必须严格按照总部规定的标准、规范、作业程序和服务规则进行经营，还要与麦当劳总部签订合同，先付特许权使用费2.25万美元，此后，每年上交总部年销售额3%的特许权使用费和8.5%的房产租金。麦当劳与加盟商签订的合同有效期为20年，公司将麦当劳的企业名称、商标使用权、产品制作技术、经营管理诀窍等授予加盟商在规定的时间和地区内使用；公司为加盟商提供员工培训和管理咨询，但加盟店的餐具、食品和原料并不由公司直接提供，而是由专业供应商为其统一供货。麦当劳还要求加盟店必须严格遵守公司制定的管理制度，接受公司的指导和监督，使用麦当劳统一的名称、标识，采取统一的广告宣传，保证统一的产品质量。

食品质量的标准化

麦当劳对食品质量都要求做到标准化，面包不圆或切不平不能销售；奶浆接货温度要在4摄氏度以下，高一度就退货；用机器切的牛肉饼每个重47.32克，直径98.5毫米，厚度为5.65毫米，脂肪不能超过11%，肉中不能掺进一点儿心、肺等下水料，并要经过40多项质量控制检查；任何原料都有保存期，生菜从冷藏库拿到配料台上只有2个小时的保鲜期，过时就报废；食品生产过程采用严格电脑控制和标准操作，制作好的成品和时间牌一起放到成品保温槽中，炸薯条超过了7分钟、汉堡包超过10分钟还没有卖掉就要立刻扔掉。

服务规范化

麦当劳的服务非常到位，所有的店员都面带微笑，员工实行快捷、准确、友善的服务，

不能让顾客排队超过2分钟，顾客点完食品后，服务员要在1分钟内将食品送到顾客手中。员工穿着打扮上也有严格要求，男的不许留长发，女的要戴发网，并不准浓妆艳抹。为了保证店堂清洁，公司总裁甚至亲自去餐厅打扫卫生。在麦当劳的员工规范中，有一项条文是“与其靠墙休息，不如起身打扫”，所有的餐具在打烊后必须彻底清洗、消毒，地板要刷洗干净，餐厅门前也要保持清洁。

为了方便顾客外带食品且避免在路上倾倒或溢出，麦当劳会事先把准备卖给顾客的汉堡包和炸薯条装进塑料盒或纸袋，将塑料刀、叉、勺、餐巾纸、吸管等用纸袋包好，随同食物一起交给顾客。而且在饮料杯盖上，也先划好十字口，以方便食用者插入吸管。

完善的员工管理

麦当劳有自己统一的作业程序和对员工统一的培训，员工“小到洗手有程序，大到管理有手册”。为强调清洁卫生，麦当劳规定员工在工作前都必须洗手，洗手之前还必须先签名，因为签了名才确实能掌握员工是否洗手。而且洗手还有“标准动作”：签完名后，再打开水龙头，然后把手打湿，再按洗手乳开始洗手，用水冲干净后，再取一小撮麦当劳特制的清洁消毒剂放在手心，双手揉搓20秒钟，然后再用清水冲净。洗的时候不仅只是洗手掌，还必须洗到手肘。洗干净后，再用水冲洗干净，然后再用擦手纸把手擦干，擦干之后并非马上把擦手纸丢掉，而是拿着擦手纸把水龙头关起来，再把擦手纸丢到垃圾筒。这样洗干净的手，才不会再接触到水龙头而受到污染。如果手接触了头发、衣服等，就要重新洗手消毒。

所有这些都表明：麦当劳从来没有偏离其创始人最初所确定的最熟知而且精勤的行业。在麦当劳这么一个庞大的跨国连锁集团内，它的规矩多而严，一切遵照连锁中心的指示，一切按照手册来办，品质、服务、清洁的标准和目标从来都一成不变。因为这种一致的水平，一致的管理，在细节中不断追求更加完美，才使麦当劳赫然有别于其他企业。麦当劳的竞争对手可以抄袭麦当劳的很多秘密，却无法抄袭麦当劳的工作伙伴对麦当劳事业的自豪、热情和对工作细节的不断追求。

【案例分析】

1. 泰勒科学管理理论的主要内容包括哪些？本案例是如何体现科学管理的应用的？

科学管理理论着重研究如何提高单个工人的生产率。泰勒科学管理理论的主要内容包括以下四点：(1)实行标准化原理和工作定额原理，制定科学的作业方法；(2)科学地选择和培训工人；(3)实行差别计件工资制；(4)将计划职能和执行职能相分离。

麦当劳严格的特许加盟条件，如严格按照总部规定的标准、规范、作业程序和服务规则进行经营，体现了标准化工作的原理；要求加盟店必须严格遵守公司制定的管理制度，接受公司的指导和监督，使用麦当劳统一的名称、标识，采取统一的广告宣传，保证统一的产品质量，这些要求体现了计划和执行职能相分离的原则；食品质量的标准化，体现了标准化原理和科学的作业方法；麦当劳对员工实行培训，体现了培训工人的科学性；麦当劳统一的作业程序，例如，洗手的“标准动作”体现了标准化原理和科学的作业方法。

2. 结合案例，请详细阐述标准化理论在麦当劳中的应用，对你有什么启示？

本案例重点体现了标准化管理在麦当劳中的应用。主要体现在：(1)标准化的作业程序和服务规则，如对于食品加工的作业程序有严格规定，对于服务规则有严格的统一要求；(2)餐具、原材料和食品的标准化，所有的餐具、原材料和食品都由专业供应商为其统一供货；(3)环境的标准化，所有店面由总部派出人员进行内外装潢，使用麦当劳统一的名称、标识，采取统一的广告宣传；(4)技术的标准化，麦当劳会对所有员工进行统一培训，以保证作业人员程序和技术的统一。

事实上，标准化原理在现代企业管理中甚至社会生活中应用都非常广泛。为了实现产品或服务的标准化，标准化理论已经渗透到包括企业、学校、医院、政府等在内的各类组织。如各生产型企业的作业流程标准、产品质量标准，各服务型组织的服务流程标准、服务质量规范等。标准化原理对于单个企业而言，可以提高企业内部作业效率，同时降低企业作业成本；对于整个社会而言，标准化原理可以促进社会各组织形成统一规范，促进各行业内部生产或服务产品的融合。

3. 你认为科学管理理论在现代企业管理中是否适用？结合案例说明你的观点。

麦当劳的管理案例说明，科学管理理论在现代企业中仍然适用。首先，为了实现企业生产的规模效应和无差异化服务，现代企业遵循标准化原理纷纷建立了标准作业流程(SOP)，任何工作都有相应的规范操作手册。当然，为了确保作业的科学性和有效性，所有标准将接受实践检验，必要时也会对标准进行修订；其次，在员工招聘和培训方面，现代企业都具有完善的人力资源管理体系，对员工进行考核、选拔，以及培训；第三，在工资制度方面，现代企业大多建立了完善的绩效考核体系和工资制度，以激励员工积极地投入工作中；第四，现代企业建立了完善的组织结构，不仅横向上各职能部门分工明确，而且纵向上各层级权责清晰，实际上是泰勒科学管理理论中计划和执行相分离原则的进一步细化。

值得一提的是，尽管科学管理理论在现代企业中有它的适用性，但是要取得管理的有效性，仍然需要根据企业的内外部环境进行灵活处理，切不可在实际管理活动中生搬硬套某种管理理论。

案例 2-2

印刷工厂的问题

【案例功能】

本案例主要涉及组织管理理论和行为管理理论，尤其是梅奥的人际关系学说。什么是组织管理理论？什么是行为管理理论？二者的侧重点有什么不同，分别基于什么

不同的人性假设？哪种管理理论对于企业而言更为有效？通过本案例，学生们可以了解到两种不同管理理论在管理实践中发挥的作用，同时体会到管理理论和管理实践的关系。



【知识点链接】

组织管理理论着重研究管理职能和整个组织结构。其代表人物主要有亨利·法约尔、马克斯·韦伯和切斯特·巴纳德等。法约尔提出了一般管理理论的14条原则，认为任何组织要达到有效管理都应该有合理的分工、权责分明、遵循组织纪律和秩序等。韦伯则提出应该建立以法定权力为基础的规范的行政组织体系，强调行政组织的正规化和程序化，强调员工必须遵守规则和纪律。组织管理理论强调企业应该具备规范的管理制度和组织结构。行为管理理论则从心理学、社会学的角度出发，研究人的心理、情绪、动机、行为等对工作的影响。其中，梅奥的人际关系学说指出：工人是社会人，而不只是经济人；企业中存在着非正式组织，并且非正式组织影响着组织的生产效率；生产效率的提高主要取决于工人的工作态度以及他和周围人的关系。



【问题】

1. 请结合人际关系学说，分析为什么孙经理的改革没有成功。

2. 结合组织管理理论，分析为什么周杰的建议仍然没有使得原有的问题得到解决。

3. 如果你是孙经理，在听了周杰的建议后，会采取什么更好的措施以解决该印刷厂的问题？

杭州有一家印刷工厂，主要从事名片、宣传册、广告海报、书刊杂志、报表、信笺等各类产品的印刷生产。该厂有40名工人。由赵凯管理着整个工厂，帮助他管理的还有3名主管。

由于该印刷厂管理自由松散，印刷原材料的浪费现象严重，并时常有材料失窃事件发生。许多工人都在业余时间经营自己的小生意，利用公司的原材料印刷办公表格、信笺等物，卖给附近的零售商铺。印刷厂的工作时间是从上午8点到中午12点，下午从2点到6点，但是几乎所有的工人在上午11点30分就准备去吃午饭，下午5点30分就准备下班了。

该工厂生产成本之高，引起了在北京的总部高层领导者的重视。华东分公司的经理孙毅先生打算采取一些措施补救一下。他是赵凯的直接上级。

孙经理来到工厂，发现了原材料和时间浪费问题，于是决定实行一系列改革来提高工作效率，他在来工厂的一个星期内，就做出了以下决定：

1. 午饭时间及休息时间缩短半小时，工人在12点30分之前不许离开车间。

2. 下午5点50分之前，工人不许清理机器准备离开车间。

3. 每名工人使用的原材料都要经过严格的登记记录。如一名工人要印刷2000份报表，那么他只可以登记领到2005张纸，如果工作中报废了一些纸张而需要多领些，他就必须填写一份表格以说明原因。

接下来，工人们的工作态度在两个星期内发生了很大的变化，他们不停地抱怨新的工作规定，还经常说孙毅简直不知道自己在做什么，工人们的行为也开始发生了较大变化。例如，对于单调的书页整理工作，以前工人们总是借闲聊来打发时间。孙毅到工厂三个星期后，工人们开始在工作时间尖声怪叫或吹口哨，甚至有女工还穿上旱冰鞋在车间内来往穿梭。尽管工人们的工作态度比以前更糟，产量却达到了前所未有的水平。

李东是装订车间的车间主任，他显然不理解孙毅的改革措施。他甚至在工作时间召集大家，准备鼓动工人们罢工。尽管工人们都赞成，但是都迫于家庭的压力，终没有实行。

紧接着，工人们的态度更加糟糕了，工人们之间开始频繁出现争吵，偶尔还会拳脚相见。产量也开始下降。总公司高层领导得知此事，决定委派一名刚从国外留学回来的名校博士毕业生周杰以公司全权特使的身份来帮助该印刷厂解决问题。

周杰刚到印刷厂，就召开了一次全体员工会议，孙毅也到会列席。

周杰在会上说："我之所以召开这次会议，是因为我听说过这里存在着极其严重的问题，自从我从事印刷这行业以来，我从未听说过任何一家印刷厂出现过这种情况。我从各种渠道听说这里工人们的工作态度很不好，这种情况绝对不能再继续下去了。孙经理，你难道没有意识到工作态度和产量之间存在着一种必然的联系吗？如果你继续让工作态度再继续变坏，你认为工厂的产量会怎么样?"孙毅显得有些不安起来。

"孙经理，这不是管理工厂的办法，员工也是人，除非你能得到他们的合作，否则你永远不可能顺利有效地进行管理，必须有所改变。我接下来两个月都会呆在这个印刷厂里，我想看到一些改善，你明白吗?"

会后，孙毅取消了他的一切改革规定，很快，工人们的工作积极性又提高了，同时他们又开始对浪费问题漠不关心了。

（本案例改编自：王凤彬，刘松博，朱克强等编著. MBA管理学教学案例精选[M]. 复旦大学出版社，2009-4-1）

【案例分析】

1. 请结合人际关系学说，分析为什么孙经理的改革没有成功?

梅奥提出的人际关系学说的主要观点有：(1)工人是社会人，而不只是经济人；(2)企业中存在着非正式组织，与正式组织相互依存，对生产率有重大影响；(3)生产率的提高主要取决于工人的工作态度以及他和周围人的关系。

孙经理的改革措施使得印刷工厂的制度更加严明和规范。从一定意义上讲，更加严明和规范的制度有利于生产效率的提高。所以在孙经理刚推行改革措施的前两周，产量水平达到了前所未有的水平。

然而，这样的产量水平并没有维持下去，原因是新出台的管理制度和规定并没有取得员工的心理认同，从而影响了员工的工作态度。管理环境从原来的轻松自由一下子转变为严格监督，员工的工作态度有了很大的转变，积极性迅速下降。同时，由于员工情绪的转变，导致员工之间人际关系紧张。根据人际关系学说，工人的工作态度及人际关系在很大程度上会影响生产率。因此，生产效率不高。

其次，该印刷厂中存在以李东等人为首的非正式组织，非正式组织之间形成的统一感情、规范和倾向，同样左右着员工的行为。由于非正式组织对于孙经理改革措施的不满，更加加剧了孙经理改革的难度。

因此，孙经理的改革没有取得成功。

2. 结合组织管理理论，分析为什么周杰的建议仍然没有使得原有的问题得到解决？

周杰是典型的人际关系学说的支持者，他认为，员工的工作态度与产量之间存在着必然的联系。员工工作态度越积极，产量就越高。

孙经理在听取了周杰的建议后，取消了原有的改革措施，员工的工作态度变得和以前一样积极了。然而，由于该企业管理制度不规范，管理纪律松散，公司又恢复到和以前一样的状态了，即浪费严重，进而使得印刷成本升高。

在企业管理中，员工的工作态度固然重要，工作态度越积极，工作效率越高。然而，影响企业整体效益的因素是多方面的，有效的管理仍然离不开规范合理的管理制度。法约尔的组织管理理论指出，绝大多数有效的企业管理都应该在一定程度上遵循管理的十四条原则，其中包括纪律、秩序、集体精神、个人利益服从组织利益等。很显然，这些基本原则在案例中的印刷厂中都没有得到遵循和贯彻。究其根源，还是因为该企业的管理制度不够规范，制度贯彻实施不够严明。因此，周杰的建议仍然没有使得原有问题得到解决。

3. 如果你是孙经理，在听取了周杰的建议后，会采取什么更好的措施以解决该印刷厂的问题？

如果我是孙经理，在听取了周杰的建议后会采取以下措施：

（1）将午饭时间和休息时间还原为原来的 2 小时。（因为改革缩短休息时间会导致员工不满意。）

（2）明确工作时间安排，上午 8 点到 12 点，下午 2 点到 6 点。实行打卡制度，上下班进行考勤。将考勤结果归入月度绩效考核中，对表现好的进行嘉奖，对于表现差的处以相应的惩罚，并公示员工的表现，做到透明化管理。（时间浪费是公司资源浪费的主要内容之一，必须建立严格的制度并合理推行，切不可为了迎合员工的满意而没有了章程。）

（3）继续推行第三项改革措施，做到有效物料管理，最大限度地降低或杜绝原材料浪费。并且同样将原材料使用情况纳入月度考核。（更关键的在于，如何顺利推行上述三点改革措施？让员工能欣然接受这样的改革。）

（4）召开新制度实施的员工动员大会，获得员工的心理认同。首先，浪费原材料甚至偷窃原材料或者利用工厂的原材料做自己的小生意是严重有悖于职业道德的行为，应该主

动杜绝。其次，应该让所有员工认识到，工厂总体效益越好，大家的绩效水平（奖金收入）才会越高。培养大家的集体荣誉感。最后，公司的制度推行是保证公司整体效益的前提，应该努力获得员工的认同和合作。

（5）采取一系列措施增强印刷工厂的人文关怀。如在周末组织集体出游活动，开展一些体育比赛，员工生日活动庆祝宴会，发放节假日礼品等。（以此促进员工之间的人际交流，建立良好的人际关系，促进员工满意度的提升。）

当然，上述一系列建议措施也不能操之过急，改革创新本身面临许多阻力，要想取得成效，有改革魄力的同时，也需要有一定的耐心。总体来说，有效的管理既离不开人（员工的态度、人际关系），也离不开制度，只有在合理的管理制度下的满意员工才能创造出更高的企业效益。

案例 2-3

捷运航空公司的盛衰



【案例功能】

本案例主要涉及现代管理理论中的权变管理理论。对企业而言，到底什么样的管理方式是有效的？是否存在一种普遍适用的管理理论？如果没有，那么企业应该依据什么来决策选择什么样的管理方式？通过本案例，学生们可以体会到不同管理风格在一定环境下的适用性不同，从而学会在不同环境下如何权变地选择有效管理方式。



【知识点链接】

在 20 世纪 80 年代，美国著名管理学教授哈罗德·孔茨提出了管理理论丛林的观点，将现代管理理论中的各种学派概括成了十一个有代表性的学派，分别是管理过程学派、人际关系学派、群体行为学派、经验管理学派、社会协作系统学派、社会技术系统学派、系统学派、决策理论学派、管理科学学派、权变理论学派、经理角色学派。其中，权变管理学派认为，在管理中要根据组织所处的内外部条件随机应变，针对不同的具体条件寻求不同的最合适的管理模式、方案或方法。



【问题】

1. 分析在捷运航空公司合并边疆航空公司以后，什么原因导致捷运公司开始出现亏损？试结合相关管理理论说明你的观点。

2. 你是否赞成伯尔的改革方式？为什么？如果赞成，分析为什么伯尔改革后，仍然没

能扭转捷运航空亏损的局面；如果不赞成，你有什么更好的办法帮助捷运航空公司扭亏为盈？

3. 该案例给你什么启示？你认为什么样的管理方式才是最有效的管理？

美国从20世纪70年代末起，经济开始衰退，美元汇率下跌，从1973年中东国家发起石油禁运以来，油价的上涨给航空业带来沉重的打击，加之1982年美国成立“专业航空管理组织”后，出现了强硬的罢工势力，而里根政府又下令解雇罢工者，使劳资双方矛盾恶化。这一切使整个航空业出现了困难重重的不利局面，正如民航局主席麦克钦所说：“即使想像力再丰富，谁也不会想到那么多的不利因素会同时出现。”因此，当时有不少航空公司，如布兰利夫航空公司、大陆航空公司等曾提出破产申请。

但是，即使在这凄惨的年代，于1981年新成立的国民捷运航空公司，却在短短几年内迅速成长起来，而且蓬勃发展，到1984年就有能力收购边疆航空公司而成为美国第五大航空公司。对于该公司经营成功的直接原因，按总经理马丁的说法，是由于该公司能保持低成本，这一方面由于它选用低成本的飞机和低收费的机场；另一方面提高员工和飞机的生产率，而后者之所以成功，在于采用了该公司创办人兼董事长伯尔所倡导的管理风格：既严格督导，又富有人情味，使整个公司充满一种同舟共济的大家庭气氛。该公司充满有干劲的年轻人，他们的薪资很低，例如驾驶员第一年的年薪近4万美元，比其他航空公司的资深售票员还低。公司员工不参加工会，他们经常依工作需要而交叉变换工作，飞机驾驶员有时兼机上收票员，售票员有时还得负责调度员与行李处置员的工作；公司不雇佣任何秘书，通常也不解雇员工，“铁饭碗”几乎成了不成文的政策。公司鼓励员工参与管理，让大家对经营管理工作多提意见和建议。公司还要求每位员工按照折扣价格购买公司的100股股票，使之成为公司利害攸关的股东，许多资深员工，往往已经积累了超过5万美元价值的股票。另外，伯尔还是一个鼓动家，他经常鼓励员工：“要想成为胜利者，就需要有卓越的才能——当一位能干的人。”

但是好景不长，1984年，合并边疆航空公司以后9个月，捷运公司就亏损了7000万美元。为了适应规模扩大的局面，并扭转亏损的形势，伯尔带头改变了由他自己倡导的管理风格，而逐渐向其他大公司传统官僚制管理风格看齐，他不仅不愿意多倾听员工的意见，甚至对提意见的人施加压力，直至解雇。连向伯尔建议实行终身雇佣制的执行董事杜博斯也被解雇，董事帕蒂因不满公司的新规定而主动辞职，她自己创办了“总统航空公司”，并沿用捷运原来的管理风格。

伯尔后来改变了管理形态，但仍厄运难逃，捷运公司每况愈下，公司股票不断下跌，直至1986年把捷运卖给德萨航空公司时，每股股票市价只为1983年公司最盛时的1/4左右。捷运公司员工之所以能接受很低的薪资，是因为他们希望公司昌盛，以便从所持的公司股票的升值和高额奖励中得到补偿，可是如今股票暴跌，员工自然失去信心。最后，捷运航空公司完全消失，被并入大陆航空公司。

（本案例摘自：王凤彬，刘松博，朱克强等编著. MBA管理学教学案例精选[M]. 复旦大学出版社，2009-4-1）

【案例分析】

1. 分析在捷运航空公司合并边疆航空公司以后，什么原因导致捷运公司开始出现亏损？试结合相关管理理论说明你的观点。

捷运公司出现亏损的原因是多方面的：首先，外部环境的变化，尤其是油价的上涨使得捷运航空公司运营成本升高。其次，内部环境发生变化，合并边疆航空公司以后，组织规模扩大，而公司仍然采用原有的管理风格，员工灵活交叉的工作模式，“铁饭碗”的员工聘用制度，鼓励员工参与管理等。在组织规模扩大的情况下，原有的灵活交叉的工作模式较容易产生管理混乱，“铁饭碗”的聘用制度会使得员工滋生懒惰心理。根据权变管理理论，管理者们应该根据组织的具体条件和外部环境，采取相应的组织结构、领导方式和管理方法，灵活地处理各项具体管理业务。所以，不景气的外部经济条件的影响，加上没有根据内部条件发生灵活应变管理风格，导致了捷运航空公司的亏损。

2. 你是否赞成伯尔的改革方式？为什么？如果赞成，分析为什么伯尔改革后，仍然没能扭转捷运航空亏损的局面？如果不赞成，你有什么更好的办法帮助捷运航空公司扭亏为盈？

面临不利的外部经济环境以及扩大的组织规模，伯尔确实有必要实施改革，采取更适合公司发展的管理方式，但是伯尔的改革方式有些过犹不及。伯尔学习其他大公司传统官僚制管理风格，建立明确的分工和权责制度，实行严明的秩序和纪律。这是值得肯定的。然而，在员工没有获得高额股票补偿的情况下，在外部经济不利，员工缺乏安全感的情况下，伯尔坚持取消终身雇佣制势必会使得员工职业安全感降低，进而影响工作态度和效率。而且，伯尔不仅对员工意见不予倾听，还采用诸如解雇等极端行为阻止员工提意见，这种专制主义的管理行为显然不利于在内外环境告急的情况下提高员工的士气。因此伯尔的改革并没能扭转捷运航空亏损的局面。

如果我是伯尔，一方面，为了适应不断扩大的组织规模，建立规范、严明的官僚主义管理制度，分工明确、权责分明。另一方面，为了应对外部经济下滑的影响，应该采取一定的人才管理激励手段，提高员工士气；同时，实施民主型的领导风格，倾听员工意见，促进各成员为了组织的目标而团结奋斗。

3. 该案例给你什么启示？你认为什么样的管理方式才是最有效的管理？

该案例给我们的启示是：首先，在企业的发展过程中，由于环境在变化，没有哪一种管理方式是在所有环境下都普遍适用的管理方式。管理者需要随着环境的变化，适时适当地革新自己的管理方式。不能因循守旧，一直沿用一种管理方式。其次，每个企业面临的环境不同，而管理理论众多，没有哪一种管理方式是对于所有企业都普遍适用的。管理者需要根据自身企业外部环境的情况，诸如社会、技术、经济、政治、法律等，结合内部条件，如组织的规模、生产方式、资金、人员与技术设备等的不同来综合考虑，从而选择一种最适合自身组织发展的管理方式。切忌全盘照搬其他企业的管理方式。正如从本案例所看到的，捷运公司面对环境的变化，既不能不革新，也不能照搬其他公司的管理方式。只有根据具体的内外部环境的不同，选择一种适合企业自身的管理方式，方能在竞争中取得胜利。

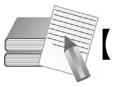
案例 2-4

海尔的秘密



【案例功能】

本案例主要涉及进入 20 世纪 80 年代以来管理理论的新发展。20 世纪 80 年代以来，随着世界经济环境的发展变化，出现了哪些具有时代特征的新的管理理论？这些管理理论又对新时代企业的管理实践带来了什么样的影响呢？通过本案例，学生们可以了解到新时代管理理论对于管理实践带来的巨大变革，并领悟到管理创新对于管理实践的重大意义。



【知识点链接】

进入 20 世纪 80 年代以来，随着世界经济环境的发展变化，在管理实践中形成了一系列具有时代特征的新的管理理论。主要有战略管理理论、全面质量管理、精益思想、学习型组织、业务流程再造、文化管理等。战略管理理论强调企业在战略发展中的竞争优势。全面质量管理的本质是一种由顾客需求和期望驱动企业不断改善的管理理念。精益思想强调通过识别企业活动中的价值流，消除浪费以创造更多的价值。学习型组织强调企业应该持续不断学习，不断适应新的环境，保持变革、创新的能力。业务流程再造则强调对企业的业务流程做根本性的思考和彻底重建，以使企业能最大限度地适应顾客、竞争和变化。文化管理是一种“以人为本”的管理模式，以人的全面发展为目标，通过共同价值观的培育，在系统内部营造一种健康和谐的文化氛围。现代管理理论的新发展为现代新型企业管理提供了许多新思路。



【问题】

1. 根据战略管理理论，分析海尔实施全球化战略的优劣势？

2. 什么是业务流程再造？什么是精益管理思想？结合海尔的“1000 天再造”以及“零库存下的即需即供”进行说明。

3. 你认为对于企业管理而言，是一个好的领导者重要还是一个好的管理制度更重要？你是否赞成张瑞敏的观点？请说明你的理由。

4. 你认为海尔在员工管理和文化管理方面，有哪些做得好的地方？

在张瑞敏的带领下，海尔成了中国商业界的榜样。

20 世纪 90 年代中期，海尔确立了 OEC 管理法（日清日高管理法），将目标系统、日清

控制和有效激励结合起来，为大型制造企业科学管理生产提供了指南。不仅如此，海尔是世界上第一家设立“首席文化官”职位的企业。在多数企业领导者试图利用改变组织结构以驱动业务增长时，海尔开始关注创建企业文化，帮助员工将公司的价值与个人的成长紧密相连。海尔文化激活“休克鱼”(指硬件好但管理观念差的企业)的并购案例，为当时急速扩张的中国公司提供了蓝本。此外，海尔关注人才价值，它改变了人才机制，并根据贡献进行奖励。事实上，最近几年间，海尔采纳了全球诸多先进管理理念并将其与中国管理实践相结合，诸如领导力培养、六西格玛、群策群力等，这些实践经验成了全球商业管理中不可多得的中国“素材”。

过去20年间，海尔为中国商界建立了商业模式的标准：创建一个品牌，对它加以完善，使之获得新生。从20世纪80年代中期开始，海尔就致力于打造以“高质量”为核心的品牌，人们对海尔质量的信赖，推动了其销售额的高速增长，并且从冰箱转移到洗衣机、电视机、橱柜等全线产品。海尔的发展清楚地显示了它如何利用建立高质量的产品品牌不断拓展产品线，最终实现令对手望尘莫及的增长。

2008年8月，《财富》杂志编辑王亦丁在海尔青岛总部，就海尔的成功因素、前进道路上的障碍及公司前景将如何等问题，采访了海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏。以下是访谈摘录。

一、关于海尔一而再，再而三地赢得对手尊重

有很多原因。十多年前，海尔就开始考虑走向国际市场，这是企业发展中重要的一步。虽然国际上强手如林，但正是早期国际化的磨练，帮助了海尔应对危机、接受挑战。

虽然整个制造行业面临很大的挑战，出口退税率降低，利率提高，汇率提高，劳动力价格、原材料价格上升(海尔也不例外)，但与对手不同，海尔经常未雨绸缪。在家电不愁卖的时候，海尔就开始考虑不好卖时怎么办。在别人不注重服务的时候，海尔就开始提升服务水平。海尔始终坚持“用户第一”的思想。海尔认为，品牌要靠用户和市场认可，品牌更要靠优良的服务来创造和维护。在开发产品的时候，海尔会考虑不同消费者的需求。在国内市场没有任何压力、利润很高时，海尔就去海外啃骨头。直到现在，当很多企业热衷于传统管理理念的时候，海尔已经开始考虑信息化管理。

二、关于战略选择

主要是两个方面：一是跟上全球的发展趋势；二是着眼于自身的现状和实践。2005年，海尔提出全球化战略，当时的依据在于，从外部环境来讲，世界已经进入到全球化、信息化的时代，绝大多数行业都被几家巨无霸企业控制。未来全球企业的格局可能只有两类：一类是全球化的企业，另一类是给全球化企业打工的企业，后者在面临挑战的时候很容易倒闭。从海尔自身来讲，距离全球化有很大的差距，与惠而浦、西门子相比，海尔仍然没有建立全球化的布局。其次，对手可以利用信息化，实现24小时的物流、信息流、资金流的管控，但海尔仍然是传统的管理方式。

因此，在提出全球化战略后，海尔在内部提出了再造。技术创新对中国企业固然重要，但目前阶段最重要的是商业模式的创新。因此，海尔在全球化战略中一定要补上“信息化”这一课，这对于眼下的海尔是更重大的创新。

三、关于海尔全球化

最好的方式可能是整合全球优势资源。信息化时代被称为“乐高”世界，虽然许多资源不属于海尔，但是可以像乐高积木一样，一块块拼接起来为海尔所用。收购也是可以考虑的途径，但取决于对方是否愿意出售以及对自己是否真正有利。而真正能够引爆海尔全球化增长的力量，在于整合物流、信息流、资金流。

四、关于海尔的关注点

我们正在完全改变过去的思维方式，按照全球化企业的要求，痛苦地进行再造。长尾理论认为，市场已经颠覆“80/20”的理论。过去，企业依靠大规模制造降低成本，获取竞争优势。但是现在，销售渠道从原来的实体销售转变为网上销售或者电话销售，要求大规模定制。这是一个悖论。大规模的生产，如何实现按照消费者需求定制？大规模生产，定制成本如何降低呢？

可能很多企业认为，网上销售只不过是建立一个网站。其实相当复杂。过去，客户可能需要逛很长时间才能找到自己需要的商品，但是现在，客户只要一搜索，就能找到最便宜或者最中意的产品。客户只要一点击，就实现了购买。海尔能否生产出来？我们的产品能否即时送到？如果要保证马上送到，是不是需要建立一个大的仓库呢？但这样成本就会上升，如何做到即时送到，但又没有储运成本？

网上销售逼迫企业改变传统的销售模式，从大规模制造改为大规模定制，低成本地提供所有商品，高质量地找到客户。因此，海尔从去年 7 月 26 号提出“1000 天再造海尔”。整个再造持续三年。所谓的“1000 天再造海尔”，就是从人员观念、组织再造到流程再造，完全符合信息化企业的需要。比如，我们在内部提出了“零库存下的即需即供”，将整个生产线与市场完全结合在一起。举例来说，我们的产品离开生产线就像是鱼脱离了水，如果没有找到客户，就相当于鱼离开了大海，很快会死掉；如果有客户，即使离开了生产线，就像鱼仍然在水缸里。为此，我们在美国尝试网上销售和电话销售，7 月份每天销售电视机 8300 台。事实证明，网络突破了销售的边界，宽带可以使存储成本降为零。这些都是海尔正在尝试的事情。

五、关于海尔流失人才

外界有印象认为，海尔近年来有人才流失的现象，但实际情况并非如此。保留人才并不是只看流失率一个指标。关键在于，保留竞争力，并不是想方设法把所有的人留下来，而是如何让海尔的人才机制变得更有活力。另一方面，我们目前正在改革过程中，探讨如何将全世界最好的人力资源整合进来。我们提出“1 +1 +1”战略：外“1”是指海尔向全球招聘更好的人，内“1”是在国内发现更好的人才，加上原有的团队“1”，共同完成目标。当然，所有的“1”都是动态的、开放的。如果做不好，还是要换掉的。

六、关于员工的激励和工作动力

海尔已经开始考虑利用上市公司，建立持续性的激励机制，包括期权等方式。一直以来，我们在绩效改革过程中避免以职务为中心，而是以贡献和绩效决定收入。但是，问题在于如何将本人的目标和工作量统筹考虑。信息化的时代，许多部门的工作存在协同，如果按照中国传统的管理办法，很难将其工作业绩量化。比如，如果仅仅考核销售收入，可

能会存在牺牲全局利益来谋求局部利益、牺牲市场竞争力实现销售额的情况，这会对企业造成很大的伤害。

期权在全世界大企业都是很难做的事情。有的企业高速增长时，股价高速上升，激励作用非常明显，但是一旦市值出现问题，期权就是一张废纸。换言之，企业的增长不能大家都来分一杯羹。比如，企业整体增长了20%，20%的增长应该分解到谁的头上？一步步分解下来，这是很大的工程。

七、关于如果海尔没有张瑞敏是否还能继续辉煌

其实，说起来(这)是件挺危险的事情。如果一个企业仅仅听命于我一个人，可能会非常困难，企业会有很大的风险。目前是(通过)两方面来解决。一方面是从自身来讲，不断提高决策的能力，不断从其他企业、从管理书籍中提升自己的理解和分析水平。另一方面，不仅是海尔，所有中国企业都一样，都需要抓紧制度化建设。

我们也希望通过流程再造来解决这个问题。按照目标，根据市场需求，所有的工作有序地运转，而不应该是请示领导来决定事情的方向。此外，基本决策制度化，只有奠定扎实的基础管理，企业才可能在此基础上创新并形成竞争力。

八、关于其管理风格

我现在更关注流程。原来抓事情，到现在是抓人。另外，就是从原来的解决事情，到现在解决流程。

具体的事情解决并不重要，而是要看这件事为什么会产生，流程到底出现了什么问题。今年以来，我们在财力、人力、物力方面加大了对流程小组和流程管理的投入，希望能够彻底从流程上改变过去的管理模式。

九、关于海尔文化重塑

过去，海尔文化更多立足于自身，现在更多强调包容性，融合进全球不同的文化当中。我们正在尝试这一变化。比如，我们兼并了三洋公司。海尔过去的评价体系是以市场说话，以绩效为中心。但是，日本文化中强调年龄序列、职位等级。因此，在去年给设计部门奖金时，我们吸收了日方的意见，没有采取拉大奖金层次的做法，采用平均分配与考虑贡献相结合的办法。同时，我也给日方设计团队的员工写了一封感谢邮件。在物质奖励的同时，日本人更注重精神鼓励。如果将海尔原来的文化生生压给他们，他们可能完全无法接受。

（案例来源：王亦丁. 海尔的秘密. http://www.fortunechina.com, 2008-10-01）

【案例分析】

1. 根据战略管理理论，结合案例分析海尔在实施全球化战略时的优劣势。

战略管理理论认为，企业为了谋求长期的生存发展，需要构建自身的竞争优势。海尔实施全球化战略，所具备的优势主要有，(1)产品品牌优势：从20世纪80年代中期开始，海尔就致力于打造以“高质量”为核心的品牌；(2)服务优势：海尔始终坚持“用户第一”的思想；(3)海尔的创新管理方式：海尔总是未雨绸缪，热衷于各类管理理论和实践的创新，

如企业文化的创新，信息化的跟进，商业模式的创新等。当然，在全球化的过程中，也面临一些劣势，如海尔在信息化管理方面的不足。

2. 什么是业务流程再造？什么是精益管理思想？结合海尔的“1000 天再造海尔”以及“零库存下的即需即供”进行说明。

业务流程再造是对企业的业务流程做根本性的思考和彻底重建，其目的是在成本、质量、服务和速度等方面取得显著的改善，使得企业能最大限度地适应以顾客、竞争、变化为特征的现代企业经营环境。所谓再造，也可以理解为在利用信息技术的基础上进行企业全新的变革。海尔的“1000 天再造海尔”，就是指海尔用三年的时间对员工观念进行变革，建立起信息化管理的观念，对组织结构进行变革，适应新时代信息化管理的需要，对企业生产服务流程进行变革，全面实施信息化管理。

精益管理思想是指根据用户需求定义企业生产价值，按照价值流组织全部生产活动，使要保留下来的、创造价值的各个活动流动起来，让用户的需要拉动产品生产，而不是把产品硬推给用户，暴露出价值流中所隐藏的浪费，不断完善，达到尽善尽美。海尔所提出的“零库存下的即需即供”，实际上就是精益管理的思想，通过大规模定制，即时供货，降低存储成本，从而获得组织效益的最大化。

3. 对于企业管理而言，你认为好的领导者重要还是好的管理制度更重要？你是否赞成张瑞敏的观点？请说明你的理由。

一般来说，一个好的领导者和一个好的管理制度同等重要。一个好的管理制度是企业有效运行的基础，它确保了企业各方面资源的合理配置，保障了企业的正常运转。而好的管理制度是由好的领导者制定的，没有好的领导者，哪有好的制度？并且，一个好的管理制度也需要管理者和领导者的积极推进，才能确保它真正发挥作用。因此，从这个意义上讲，好的领导者和好的制度对于企业而言，缺一不可，二者相辅相成，相得益彰。一个企业只有在好的领导者的带领下，配合好的管理制度，才能走得更长远。张瑞敏先生表示通过两方面来解决这个问题，一方面是提高领导者自身的决策能力，另一方面是加强制度化建设，实际上也正是代表的这个观点。

4. 你认为海尔在员工管理和文化管理方面，有哪些做得好的地方？

海尔尤其关注企业文化建设，它也是世界上第一家设立“首席文化官”职位的企业。在员工管理和文化管理方面，有很多值得借鉴和学习的地方。在员工管理方面，海尔不再将流失率看成保留人才的唯一指标。为了整合全球优秀人力资源，创造性地提出“1 + 1 + 1”的人才管理模式，以提高海尔总体人力资源竞争力。在文化管理方面，海尔将公司的价值与个人的成长紧密相连，利用海尔文化激活“休克鱼”。并且随着全球化进程的推进，海尔注重文化重塑，更多地强调包容性，以便于和全球不同的文化相融合。

3 管理道德和企业社会责任

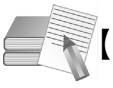
案例 3-1 来自雷曼公司的教训
案例 3-2 道德的发展阶段——海因茨难题
案例 3-3 提高企业道德的途径——泰姬酒店的平凡英雄
案例 3-4 从富士康跳楼事件看企业对员工的社会责任
案例 3-5 另辟蹊径地变绿——企业对环境的社会责任

案例 3-1 来自雷曼公司的教训



【案例功能】

本案例主要涉及几个不同的企业道德观，通过对雷曼公司破产申请的内部分析，了解企业各种道德观的优劣。思考在企业经营管理中怎样有效提高企业道德。



【知识点链接】

常见的几种道德观。

1. 功利观：这种观点认为决策完全依据其后果或结果做出，功利主义的目标是为尽可能多的人谋求尽可能多的利益；

2. 权利观：这种观点认为决策要在尊重和保护个人基本权利（如隐私权、言论自由权和游行自由权）的前提下做出；

3. 公平观：这种观点要求管理者按公平的原则行事；

4. 综合社会契约观：在综合契约观看来，组织是通过与社会建立社会契约而获得合法性的，那些作为生产性组织的企业之所以存在，是为了以最有效的方式增加消费者和员工的利益，进而增进社会福利。



【问题】

1. 从不同企业道德观的视角来描述雷曼兄弟公司在企业道德方面出现的问题。

2. 对于该公司的垮台，公司的高管扮演了什么角色？他们是尽忠职守的或者是有道德的人吗？

3. 该公司之前是否能够采取一些不同的措施来防止这些事情的发生？请解释。

2008 年 9 月 15 日，金融服务企业雷曼兄弟公司向纽约南区联邦破产法院提交了破产保护申请。这项行动——美国金融史上涉及金额最大的破产申请——引发了一场“使全球金融市场陷入一片混乱的信心危机，导致自 1929 年大萧条以来最严重的危机”。悲哀的是，这家华尔街明星企业的垮台并不是什么新鲜事，我们已经在安然公司、世界通讯公司以及其他许多公司身上看到了这样的故事。在联邦破产法院任命的检察官安通.瓦路卡斯公布的一份报告中，雷曼兄弟公司的高管及其审计公司安永会计师事务所，需要为导致该公司垮台的行为承担责任。他说：“雷曼兄弟公司多次违反自己的内部风险限制和控制规定，而且公司管理层的一系列误判导致了该公司的破产。”让我们来看看这些表面现象背后的一些问题。

雷曼兄弟公司存在的主要问题有两点：一点是它的企业文化和奖励结构。员工过于冒险的举动受到公开的称赞和丰厚的奖赏。实施可疑交易的员工受到赞赏，并称为“摧城拔寨的英雄。”第二点是，对决策提出质疑的员工常常被忽视或驳斥。例如，在公司担任副总顾问长达 9 年的奥利弗.布德负责为该公司高管的薪酬填写纳税申报单。他认为该公司“故意瞒报公司高层管理者获得的薪酬数额”，并对此感到极为愤怒，于是他和上司就这个事情争论了数年之久，始终无济于事。于是，有一次当一家外部会计师事务所建议降低医疗保险成本以避税时，他拒绝了该建议并且说道：“我的直觉认为，这仅仅是调整几页文件以便把这项开支从资产负债表中挪走。这是不正确的行为，我会向上汇报。”然而，他的上司却不同意他的意见，并且批准了这项建议。

雷曼兄弟公司的另一个主要问题是最高管理层的领导力。检察官瓦路卡斯的报告对该公司“应该做更多事情且做得更好”的高管提出了严厉的批评。他指出，这些高管通过自己的行为，其范围从“严重但并不有罪的商业误判到可判有罪的资产负债表操纵行为”，使得公司的问题更加恶化。瓦路卡斯继续说道：“在该公司发布误导性的定期报告方面，前首席执行官理查德·福尔德犯下了严重的玩忽职守罪。”这些误导性的报告是一种被称为“回购 105”会计手段的组成部分。雷曼兄弟公司通过这种会计手段把大约 500 亿美元的不良资产从 2008 年第一季度和第二季度末的资产负债表中移走，而不是亏本出售这些不良资产。检察官瓦路卡斯的报告“包含了雷曼兄弟公司全球财务总监发送的电子邮件，财务总监在这

些邮件中确认，回购105交易的唯一目的或动机就是降低自己的资产负债表金额，并且补充说明这些交易并没有什么实质意义”。雷曼兄弟公司的审计公司知道该公司使用了回购105交易，但是并没有对此提出质疑或疑问。有足够证据表明前首相执行官理查德·福尔德也知道这种会计手段在该公司使用。但是，他签署并批准了对此交易没有丝毫提及的公司的季报。理查德·福尔德的辩护律师说：“理查德福尔德先生并不知道这些交易是什么——他并没有设计或探讨这些交易，而且对他们的会计操作也不知情。”雷曼兄弟公司的审计公司安永会计师事务所的一位发言人说：“雷曼兄弟公司的破产是金融市场上一系列前所未有的错误事件导致的”。

【案例分析】

1. 从不同企业道德观的视角来描述雷曼兄弟公司在企业道德方面出现的问题。

首先，我们从功利观这个角度去分析，功利观的主要观点就是为尽可能多的人谋求尽可能多的利益。从这方面看，公司降低医疗保险的成本以避税，致使员工的福利下降，却没有详细的原由，这是非常不合理的。雷曼兄弟公司通过这种会计手段把大约500亿美元的不良资产从2008年第一季度和第二季度末的资产负债表中移走，而不是亏本出售这些不良资产。这些行为看似很重大却没有实质性的意义，这也是违背了功利观。

其次，权力观，这种观点认为决策要在尊重和保护个人基本权利（如隐私权、言论自由权和游行自由权）的前提下做出。雷曼公司在没有听取员工意见的时候，仅仅根据一家外部会计师事务所的建议，而降低医疗保险成本以避税。另一方面，对决策提出质疑的员工常常被忽视或驳斥。很明显，雷曼公司在这方面有着很严重的问题。

再次，公平观，根据案例“雷曼兄弟公司存在的主要问题有两点：一点是它的企业文化和奖励结构。员工过于冒险的举动受到公开的称赞和丰厚的奖赏。实施可疑交易的员工受到赞赏，并被称为“摧城拔寨的英雄”。“第二点是，对决策提出质疑的员工常常被忽视或驳斥。”这样一段话，表现员工之间的待遇不一样，公司不能很公平地给予员工表现的机会。

最后综合社会契约观，这种商业道德观与其他三种的区别在于它要求管理者考察各行业和各公司中的现有道德准则，以决定什么是对的、什么是错的。雷曼兄弟公司多次违反自己的内部风险限制和控制规定，并且在公司担任副总顾问长达9年的奥利弗·布德负责为该公司高管的薪酬填写纳税申报单。他认为该公司“故意瞒报公司高层管理者获得的薪酬数额”，并对此感到极为愤怒。对于现有的行业准则，雷曼公司不仅屡屡触犯，而且知法犯法，从该观点来说，雷曼公司可以说是自吞苦果。

2. 对于该公司的垮台，公司的高管扮演了什么角色？他们是尽忠职守的或者是有道德的人吗？

从案例本身来看，该公司的高管是一个推动者的角色，可能部分的高管尽忠职守，但是绝大部分的高管是让大多数人为他们的愚蠢买单。公司本身的问题就比较严重，它的企业文化和奖励结构是很不合理的。但是公司的高管没有改变现状，反而加剧了这种现象，并因此独断地做出了很多错误的决定。

3. 该公司之前是否能够采取一些不同的措施来防止这些事情的发生？请解释。

在案例中，雷曼公司有以下几个大毛病：公司高管的独断，决策没有准确的数据支撑，公司奖惩制度的不合理，没有严格地监督财务等方面的状况。与此相对的，公司可以通过高层开会表决以及专家的咨询等减少个人笼统的判断；决策必须要有与之相对应的数据支撑，才能开始决策；奖惩制度改革；公司内部对财务进行严格的监督，并对此有严格的惩罚制度。

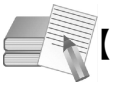
案例 3-2

道德的发展阶段——海因茨难题



【案例功能】

道德发展的最低层次是前惯例层次，在这一层次，个人只有在其利益受到影响的情况下才会做出道德判断；道德发展的中间层次是惯例层次，在这一层次，道德判断的标准是个人是否维持平常的秩序并满足他人的期望；道德发展的最高层次是原则层次，在这一层次，个人试图在组织或社会的权威之外建立道德准则。



【知识点链接】

道德发展的三个层次

前惯例层次：(1)只受个人利益的影响

(2)决策的依据是本人利益，这种利益是由不同行为方式带来的奖赏或惩罚决定的

惯例层次：(1)受他人期望的影响

(2)包括对法律的遵守，对重要人物期望的反应，以及对他人期望的一般感受

原则层次：(1)受个人用来辨别是非的伦理准则的影响

(2)这些准则可以与社会的规则或法律一致，也可以与社会的规则或法律不一致



【问题】

1. 请从道德发展的三个不同深度分析海因茨该偷药或不该偷药，并阐述理由。

在欧洲，一位妇女因患有一种特殊的癌症而濒于死亡。医生们认为只有一种药或许能挽救她的生命。那是她所在镇上的药剂师最新研制的一种镭。这种药的成本昂贵，而且这位药剂师向购买者索要10倍于成本的高价。他花了200美元制造“镭”，但在出售时，一小丸镭他就卖2000美元。这位病人的丈夫叫海因茨，他向他认识的所有人都借了钱，但在最

后他也只能借到1000美元，仅仅够要价的一半。他向药剂师恳求说他的妻子快死了，求求他便宜一点卖给他或者允许他以后再支付另一半的钱。但药剂师却说："不行，我研制该药的目的就是为了赚钱。"所以，海因茨绝望了，他后来闯进了药店，为他的妻子偷了治病的药。海因茨应该这样做吗？



【案例分析】

1. 请从道德发展的三个不同深度分析海因茨该偷药或不该偷药，并阐述理由。

答：海因茨应该偷药

前惯例层次：(1)偷药如果被抓住了，海因茨可以把药还给他，不会有很长的刑期。如果海因茨刑满后回家时妻子还在，坐一阵子牢也算不得什么。

(2)如果海因茨偷药，没有人会认为他是个坏人。可是，如果海因茨让妻子死了，他在别人面前就再也抬不起头来了。

(3)稍微有一点荣誉感的人都不会让妻子这样死去。如果他不对妻子尽这份责任，他会永远感觉到内疚，会觉得是自己使妻子死去的。

惯例层次：如果不偷药，海因茨会失去别人对他的尊敬。如果他听任妻子死去，那可能就是因为害怕而不是因为理性。他会失去自尊，也可能失去别人对自己的尊敬。

原则层次：如果海因茨不偷药而听任妻子死去，过后他总会责备自己。海因茨不会受到责备，也是依法行事，只不过不是按自己的良心标准而已。

案例3-3 提高企业道德的途径——泰姬酒店的平凡英雄



【案例功能】

本案例主要讨论提高企业道德的途径有哪些，通过本案例的讨论，使学生们能够从中学到企业如何去提高自身的道德水平，员工在企业道德提高的过程中所体现的作用。



【知识点链接】

提高企业道德水平是企业经营管理和企业发展过程中一个重要的方面。它不应该被认为是企业不得已的行为，或被认定为是法律和政府直接干预的结果，而是应该把它定位于企业在发展过程中必然的行为选择。(1)提高企业员工的道德素质，(2)管理者的示范作用，(3)建立企业的道德准则，(4)对绩效进行全面评估，(5)提供合理的保护机制。



【问题】

1. 你如何看待泰姬酒店的工作人员在此次事件中的表现?

2. 你认为泰姬酒店在提高企业道德途径方面有哪些值得借鉴和推广?

2008 年 11 月 26 日,印度联合利华公司(Hindustan Unilever)的董事长哈里什·曼瓦尼(HarishManwani)与 CEO 尼廷·帕兰杰佩(NitinParanjpe)在孟买的泰姬玛哈大酒店(TajMahal Palace)举行宴会。联合利华集团的董事、高管及其配偶欢聚一堂,送别卸任的集团 CEO 帕特里克·塞斯科(PatrickCescau),欢迎新当选的 CEO 保罗·波尔曼(Paul Polman)。当时,孟买泰姬酒店的35 名员工,在24 岁的宴会经理玛利卡·贾格德(Mallika Jagad)带领下,在二楼的一个宴会厅操办这一活动。晚上九点半左右上主菜的时候,外面传来了爆炸声,起初大家以为是附近举办婚礼燃放烟花爆竹的声音。而事实上,这是袭击泰姬酒店的恐怖分子打响的第一波枪声。

酒店员工很快意识到情况有点不对劲。贾格德让人锁上门,关掉所有的灯。她叫所有人不声不响地躺到桌子下面,不要使用手机。她坚持让丈夫们和妻子们分开躲避,以降低给家庭带来的风险。大家在宴会厅待了整整一个晚上,听着恐怖分子在酒店里横冲直撞,投掷手榴弹,开枪,把酒店掀翻了天。客人们后来说,泰姬酒店的员工沉着冷静,不时走到四下里给客人们送饮用水,并询问是否还需要其他什么。第二天凌晨,宴会厅外的走廊着火了,大家不得不试着爬出窗户。一队消防人员发现了他们,用梯子帮助被困的人们迅速逃离。酒店的员工让所有客人先走,最终无一伤亡。“这是我的职责……我也许是宴会厅中年龄最小的,但是我仍然尽到了自己的责任。”贾格德事后在接受我们采访时如是说。

那天晚上九点半,在酒店的另一个地方,高档日本餐厅 Wasabi by Morimoto 还在一片繁忙之中。这时,一名酒店管理人员打来紧急电话警告餐厅的员工,恐怖分子已进入酒店并且正朝着餐厅走来。Wasabi 的高级侍应,48 岁的托马斯·瓦吉斯(ThomasVarghese)立即通知 50 多位客人蹲到桌子下面,并带领其他员工在客人四周围成一道人墙。四个小时后,保安人员问瓦吉斯能否想办法将客人送出酒店。瓦吉斯决定利用餐厅附近的螺旋梯,先把客人送出去,然后再让员工们逃走。这位在泰姬酒店工作了 30 年的老员工坚持最后一个离开,但他最终没能逃出去。就在他到达螺旋梯底端时,恐怖分子向他开了枪。

酒店总经理卡拉姆比尔·辛格·康(Karambir Singh Kang)当时正在泰姬集团的另一个地点开会,得知恐怖分子袭击的消息后,他立刻离开会场,赶赴酒店。一到酒店,康马上担任起酒店的总指挥,在一片混乱之中指挥客人撤离,并协调消防队员的工作。他的妻子和两个孩子在酒店六楼的一个套间——这位总经理平时的居所。康以为他们很安全,但当他意识到恐怖分子已经到了楼上时,他试图去拯救自己的家人,但为时已晚。到午夜时分,整个六楼陷入一片火海之中,没有人有生还的希望。康坚持领导救援工作,一直奋战到第二天中午。直到那个时候,他才给自己的父母打电话,告诉他们妻儿在恐怖袭击中不幸遇难的消息。他的父亲,一位退休的将军,对他说:“儿子,履行你的职责吧。不要离开你的岗位。”康回答说:“如果酒店倒塌,我将是最后一个离开的人。”

泰姬酒店的员工手册并没有告诉员工该如何行动；对于“11·26”恐怖袭击这样的事件，没有任何官方的应对政策或程序。是什么原因让泰姬酒店的员工在面对这样的突发事件时表现出如此高尚的职业操守呢？

价值观驱动的招聘系统

泰姬集团的招聘系统，有助于发现潜在人才并把他们培训为以客户为中心的员工。这家连锁酒店聘用的一线员工大多来自小城市和小城镇，泰姬集团的高管说，这样做不是因为小城市的劳动力资源更丰富，也不是为了降低工资成本，尽管在这两个方面的确有额外的好处。泰姬集团之所以更青睐印度内陆地区，是因为在这些地方，印度传统的价值观——如尊敬师长、谦卑、考虑他人、遵纪守法、诚实——仍然占主导地位。与此形成鲜明对比的是，在大城市，年轻人越来越受金钱驱动，喜欢走捷径，对雇主不忠诚，也不会对客人有同情心。

泰姬集团在大都市设有六个技能认证中心，他们把选中的少数人送到离当地最近的一个中心。在那里，学员们接受为期18个月的带薪培训，公司提供免费食宿，因此，尽管大城市有很多诱惑，但多数人都非常努力，展现出良好的价值观，而且希望在泰姬集团打造自己的职业生涯。公司会给那些显露潜力、没有犯过大错或打退堂鼓的人提供培训生岗位。

培养顾客的代言人

集团坚持让员工充当顾客的使者，而非公司的使者。无疑，员工们代表的是连锁酒店，但是如果他们开始关注酒店的利益，而非顾客的利益，尤其在“关键时刻”这么做，那么这样的思维方式就可能产生不好的作用。集团向培训生们保证：公司的管理层，上至CEO，都会支持员工的任何决定，只要这项决定把客人放在第一位，并表明员工们在竭尽全力取悦顾客。

高管们说，这一观念上的转变改变了员工的工作方式，也拓宽了员工为取悦客人所采取行动的范围，并让员工相信他们能够自行采取行动。一位高管告诉我们，当一位满脸怒气的客人说房间的空调整个晚上都不能用，他再也不会住泰姬酒店的时候，一位经理培训生主动提出为他安排一份送到客房的早餐，并免费提供去机场的车辆。她还向客人保证，等他下了飞机，他预订的当地泰姬酒店会派人到机场接他。这位培训生是不是为了安抚一位客人花费了酒店很多费用？是的。她必须请示上级同意吗？不必。在泰姬集团不成文的规定中，最重要的是员工要尽力安抚生气的客人，让客人下次还下榻泰姬酒店。

泰姬集团的培训计划不仅能激励员工，还能创造有益的组织文化。泰姬集团负责人力资源的高级副总裁说：“给员工授权，让他们作为客人的代言人做出决策，员工就会充满干劲，感觉自己有掌控力。”

把认可作为奖励

泰姬集团的奖励制度基于这样一个观念：有快乐的员工就有快乐的客人。公司相信，要做到这一点，一个方法是让管理层亲自表示感谢，表明公司对一线员工以及二线员工所做工作的认可。高管们认为，必须由员工的直接上司向员工本人表达谢意，因为顶头上司

往往决定了员工对公司的看法。此外，感谢的时机常常比感谢本身更为重要。

在这些观念的基础上，2001 年泰姬集团建立了一个“特别感谢与认可系统”(Special Thanks and Recognition System，STARS)，将客人的满意度与员工的奖励挂钩。每位员工全年在三个方面累计积分：客人的赞誉、同事的赞誉，以及自己提出的建议。最重要的是，每天工作结束时，由每家酒店的总经理、人力资源部经理、培训经理和相关部门负责人组成的 STARS 委员会，会评估所有的赞誉和建议。委员会的成员会判断赞誉是否表明员工有出众的表现，以及员工的建议是否良好，然后将评语发布在公司的内部网上。如果该委员会没有在 48 小时之内做出决定，员工会自动获得积分。

通过积累分数，泰姬集团的员工力争达到五个层次的绩效水平：董事总经理俱乐部(the managing director's club)、首席运营官俱乐部(the COO's club)，以及白金(platinum)、黄金(gold)和白银(silver)等水平。对于达到后三种水平的员工，部门会发放礼品券、STARS 徽章、STARS 盾形奖牌和奖杯。对于进入首席运营官俱乐部的员工，奖品由酒店发放。而在每年一度的整个公司的“泰姬卓越奖”颁奖典礼上，进入董事总经理俱乐部的员工会获得水晶奖杯、礼品券和荣誉证书。

【案例分析】

1. 你如何看待泰姬酒店的工作人员在此次事件中的表现？

(1)在这次事件中，泰姬酒店的工作人员深刻地表现了其酒店“以客为中心”的企业文化。酒店的员工恪尽职守、不顾个人安危保护顾客、思维敏捷，他们的表现深深打动了客人。

(2)企业文化是企业为解决生存和发展的问题而形成的，被组织成员认为有效而共享，并共同遵循的基本信念和认知。企业文化集中体现了一个企业经营管理的核心主张，以及由此产生的组织行为。企业文化，是一个组织由其价值观、信念、仪式、符号、处事方式等组成的其特有的文化形象。

(3)在这次恐怖袭击中，孟买泰姬酒店的员工赋予了“顾客服务”一种全新的意义。诚实守信，能够坚持不懈地恪尽职守，永远把客人放在第一位，乐于做分外的事，在压力下工作良好。

(4)拥有独特的招聘、培训和激励系统，这些系统合在一起创造了一种让员工几乎愿意为客人做任何事的组织文化。这种非凡的顾客至上文化，在危机时刻把该酒店的员工变成了一群平凡的英雄。

(5)在此次事件中，泰姬酒店的工作人员体现了其酒店良好的企业道德。企业道德是指企业在长期的生产经营实践中逐渐积淀升华形成的，依靠社会舆论、传统习惯和内心信念来维持的，以善恶评价为标准的道德原则、道德规范和道德活动的综合。

(6)从这次事件中可以看出企业文化的重要性：企业文化是指导企业制定员工和顾客政策的宗旨；企业文化是传统氛围构成的公司文化，意味着公司的价值观，共同的价值准则、道德规范以及生活信息，并将其汇聚到一个共同的方向。

2. 你认为泰姬酒店在提高企业道德途径方面有哪些值得借鉴和推广？

（1）提高企业道德水平是企业经营管理和企业发展过程中一个重要的方面。它不应该被认为是企业不得已的行为，或被认为是法律和政府直接干预的结果，而是应该把它定位于企业在发展过程中必然的行为选择。

（2）在泰姬酒店的管理道德中，值得借鉴和推广的有：挑选高道德素质的员工；建立道德守则和决策守则；管理者在道德方面领导员工；设定工作目标；对员工进行道德教育；对绩效进行全面评价；提供正式的保护机制等。

（3）企业道德水平也是企业社会责任的体现，企业一切经营管理行为应当符合道德规范，企业所尽的社会责任，不仅赢得社会公众的尊敬，更重要的是由此所激发起员工的道德力量将成为企业最宝贵的财富。

案例 3-4

从富士康跳楼事件看企业对员工的社会责任



【案例功能】

本案例主要讨论企业的社会责任是什么，企业如何从自身的角度出发去关心员工，如何去构建员工的生命安全体系，如何从自身出发去承担起社会责任，通过构建和谐的企业文化和团队关系来负担起企业对员工的社会责任。



【知识点链接】

企业的社会责任，目前国际上普遍认同是指企业在追求利润最大化的同时或在经营过程中，对社会应承担的责任或对社会应尽的义务，以实现企业的可持续发展。具体表现为，企业在经营过程中，特别是在进行决策时，除了要考虑投资人的利益或企业本身的利益之外、还应适当考虑与企业行为有密切关系的其他利益群体及社会的利益，除了要考虑其行为对自身是否有利外，还应考虑对他人是否有不利的影响，如是否造成公害、环境污染、浪费资源等。企业在进行决策时，对这些问题进行考虑并采取适当的措施加以避免，其行为本身就是在承担社会责任。



【问题】

1. 本案例从员工的角度仔细分析了台资企业富士康近年来频繁发生跳楼事件的主要原因。

2. 思考如果站在管理者的角度，应该从哪些方面入手主动承担起企业对员工的社会责任。

台湾大型电器企业富士康集团自投资大陆发展以来，至今大陆员工达到近80万人。一直以来该集团是打工者梦想加盟的企业，因该集团员工的薪资待遇、福利待遇、工作环境、后勤保障等在以前都是大陆企业中数一数二的。一般情况下在台资企业富士康集团工作，进去都是1000多元/月的工资，第二年就可以拿2000多元/月的工资，是很多农村青年梦寐以求进入的企业。可如今该集团怎么会连续出现员工跳楼的事件呢？富士康的跳楼事件从表面上看，似乎是80后的员工心理素质脆弱，无法应对繁重的工作和巨大的社会压力，似乎是一种21世纪的青年病，但是，当揭开这个悲剧深层次的原因时，我们不难发现，企业的社会责任存在着巨大的缺位。在进入和谐社会的今天，企业如果缺乏社会责任感，缺乏责任意识，缺乏对人的生命负责的精神，富士康的跳楼事件是必然的结果。那么究竟是什么原因让这些正值青春年华的青年们放弃了自己的生命呢？

1. 该集团自杀的员工大部分属于80、90后的第二代农民工，是现在企业发展、创造经济价值的主力军，但第二代农民工都是出身在一个环境优越，经济繁荣的时代，从成长的角度分析，他们在吃苦耐劳和承受压力方面也许真的比70年代以前出生的人能力要弱很多，如果出生在家庭经济条件好点的中层家庭，承受能力更会相对减弱。

2. 他们从小长大就一直在学校读书，生活上比较优越。有的一直到大学毕业都不知道干农活是什么概念，就直接进入了这个人吃人的社会圈子里，这就好比：一辆货运汽车本该载货20吨，你非得载货100吨，你的车胎不爆才怪呢。所以现在第二代农民工一时间和长时间承受强大的压力是不可能的事情。

3. 他们寒窗十几年，本想进入社会后大展宏图，可社会是残酷的，有学历没经验也是他们面对的很难的问题，但为了生存还是只有勉为其难地去做一线员工，但在他们心里始终抱有极大的幻想和目标，有的会急于求成，好高骛远，觉得自己有大学学历，不应该工作在一线，从而心理不平衡。

4. 他们进入社会后又发现了一些问题：人随着年龄的增长，又要面临结婚生子，可结婚是要房子住的，而现在的房价是有涨无跌，尤其是那些来自农村的孩子们更是可望而不可及，以为有高的学历，可以离开那贫穷的山沟，可一来到社会中，才发现那繁华的都市不是他的地盘，从而内心世界更加不平衡，再加上工作的压力强大，今天公司来个新的管理模式，明天又换个更先进的管理模式。接着又是精益生产、绩效考核，可谓应接不暇。想想他们能承受得了吗？人的大脑神经也有承受的限度，就是机器，长时间的运转也有坏的时候，何况是人？

5. 他们怀着梦想进入一家企业，梦想能改变人生，可命运就是那样的捉弄人，人生的道路是坎坷的，公司里那严格的管理制度让你心惊肉跳，不注意就是罚款，要不就是管理者的辱骂，有些管理者骂人那可是不含糊，就差没把你的祖宗十八代骂完，你敢顶嘴，马上保安的武力伺候，这样的强制执行力是很不人道的，人都是爱面子和有尊严的，这不是执行力强而是在对员工的人格侮辱，执行力是建立在有效、和谐、完美的沟通基础之上去提升你的执行力。

6. 目前很多的企业在作息时间上也是一个很大的问题，业务繁忙时是不管员工的休息怎样，只知道一句话：完成生产任务，你就是好的员工。你就是好的管理者，哪里出现问题就是罚款，老板和管理者们不会自己找原因，一切的责任都是基层的责任，还真是官大一

级压死人，难道你们所制订的制度是合理化的吗？生产忙的时候是加班加点，一个月都没休息的时间，这样的方式真的能提高你的生产效益和产品质量吗？这也是先进的管理模式和管理手段吗？

7. 企业的文化是否真的是企业的本质文化？其实是老板的文化，管理者的文化，很多企业的管理者都是在以自我为中心，我的部门就是我的文化，老子说了算，这就是所谓的企业文化，所谓的团队精神，在企业里很多违反制度的都是那些和领导有关系的员工和管理者自己在违反。虽然不是全部，但大部分是这样做的，也许大家不会感觉到自己的错误。



【案例分析】

1. 本案例从员工的角度仔细分析了台资企业富士康近年来频繁发生跳楼事件的主要原因。

文化教育。从 80、90 后的员工成长的家庭环境以及他们受到的文化教育。

心态不正确。80、90 后的人还需要在学生时期接受一些社会教育或职前教育，学会怎样承受不同的强压力和耐心，怎样用平衡的心态去看待问题。

压力太大。大多数的 80、90 后他们才刚步入社会，他们缺乏社会工作经验，没有较强的抗压能力，而且他们心里始终抱有极大的幻想和目标，有的会急于求成，好高骛远，他们的心态还不成熟。他们面对现实没有较强的处理能力。

企业的文化也是非常重要的一个因素。企业文化不应该是独断的，而应该提倡团队精神。

2. 思考如果站在管理者的角度应该从哪些方面入手主动承担起企业应该对员工的社会责任？

企业文化：每个公司都应该有优秀的企业文化。

奖惩有度：有好的奖惩制度，有利于激励员工，让他们能够更好地工作，工作效率更高，做事更积极。

关心员工：平时注重与员工的沟通，了解他们的想法。

多培养员工的团队精神。

树立榜样：在员工面前要有好的领导者形象，并树立威信。

案例 3-5

另辟蹊径地变绿——企业对环境的社会责任



【案例功能】

本案例主要讨论企业如何去实现自己的社会责任。沃尔玛公司在实现自己的社会责任中所做的工作。

【知识点链接】

企业既受环境的影响又影响着环境。从自身的生存和发展角度看，企业有承担保护环境的责任。企业对环境的责任主要体现在以下三个方面。(1)主导作用和示范作用；(2)企业要以“绿色产品”为研究和开发的主要对象；(3)企业必须要治理环境。

【问题】

1. 你如何看待沃尔玛公司的绿色创新措施？该公司未来能否获得环境友好型企业的称号？

2. 你认为供应商为什么可能不愿意参与这项创新措施？如何改变这种态度？虽然沃尔玛公司说并不强制供应商参与，但该公司看起来是否是在“迫使”供应商参与？

3. 其他组织能够从沃尔玛公司的绿色创新措施中学到什么？

它也许是你最不会想到的正在变绿的公司。作为世界上规模最大、在全球拥有8400多家商场的零售商，沃尔玛公司的经营业务涵盖了海量产品。而且需要使用海量的资源和其他资源。但是，它也正在努力使自己转型为一家环境友好公司。这也就解释了该公司的这项声明——它将从自己的供应链追踪减少2000万吨的温室气体排放(这相当于超过380万辆轿车停止使用1年)——为何获得了全球的广泛关注。在发布这项声明之前，该公司还在几个月前宣称它将为其产品的绿色程度创建一项可持续性指标。

沃尔玛公司三阶段计划的第一个阶段是使用一份包含个人问题的调查问卷来了解供应商对温室气体、废水和固体垃圾的减排努力以及其他具体的企业行为，以从100 000多家供应商那里获得相关信息。截止2009年10月，沃尔玛公司已经获得了这些信息。于是，该公司启动第二个阶段，即把这些信息输入一个海量的数据库。在第三个阶段，该公司把所有这些数据最终简化为一个容易理解的全球评估系统，类似于一种营养标签，但重点关注与环境和社会的可持续发展相关的具体事项。不过，这项努力很可能要到2013年才能完成。

这并不是该公司首次采取迈向绿色的行动。近年来，沃尔玛公司已经启动了许多环保创新措施，其中包括提高公司运输车队的效率，以及与20世纪福克斯电影公司合作，通过减少CD产品中的塑料使用来降低温室气体排放。最新的这项公司绿色创新措施的最困难部分是说服自己的供应商花费时间和资金来追踪和减少它们对环境的影响。从根本上来说，供应商被要求“考察其产品中碳元素的生命周期，从产品制造时使用的原材料直到产品的回收阶段。”虽然并没有强制要求供应商参与，但是沃尔玛公司明确宣布，它仅仅与有兴趣与赞同和分享这个目标的供应商做生意。

【案例分析】

1. 你如何看待沃尔玛公司的绿色创新措施？该公司未来能否获得环境友好型企业的称号？

沃尔玛公司的绿色创新措施是值得推广和发展的。该公司未来能够成为环境友好型企业。

原因主要有如下几方面：

(1)企业既受环境的影响又影响着环境

从自身的生存和发展角度看，企业有承担保护环境的责任。沃尔玛公司正在转型为环境友好型公司是好事。

(2)沃尔玛在行业龙头老大的影响

在每年全球零售行业销售额排名中，沃尔玛不但年年位居第一，而且其年销售额是第二名的3倍以上，多年来的销售额年增长率达15%以上。正因为沃尔玛取得了如此成功的骄人业绩，沃尔玛的商业战略、商业模式、商业手段与措施都是世界零售企业学习、模仿与追逐的标杆，沃尔玛的任何重大行动，都将对整个零售行业带来重大的影响。可以肯定的是，这次沃尔玛带头实施的可持续供应商管理战略，将给零售行业供应商管理和零售产品带来一场绿色化革命，必将是全球其他零售企业不得不为的重大行为。

(3)沃尔玛在全球顾客中的影响力

如果按每周光临沃尔玛的顾客1.76亿人次，一年按52周计算，每年光临沃尔玛全球商场的人数达90多亿人次，世界人口按60亿人计算，全球人口每年光临沃尔玛1.5次；沃尔玛在全球商场的人气是如此之大，给顾客提供的不仅仅是商品，更给顾客提供了沃尔玛的商业环境和消费文化。换句话说，沃尔玛的商业理念将严重影响着全球消费者的消费理念、消费方式和消费文化，这样就为沃尔玛销售的商品进行绿色化市场细分，提供了一个十分良好的顾客基础。

(4)形成一套新的绿色管理化体系

在新的绿色化管理体系中，会逐渐地加大绿色化供应商、绿色化产品的含金量，对那些非绿色化产品、非绿色化企业实施逐渐淘汰的政策。

2. 你认为供应商为什么可能不愿意参与这项创新措施？如何改变这种态度？虽然沃尔玛公司说并不强制供应商参与，但该公司看起来是否是在“迫使”供应商参与？

供应商不愿意参加的原因如下：

(1)供应商可能因为要加大成本而放弃参加。

“调查问卷来了解供应商对温室气体、废水和固体垃圾的减排努力以及其他具体的企业行为，以从100 000多家供应商那里获得相关信息。”这就要求供应商必须在环保上下功夫，要增加多台净化设备，还要实时维修，人力、物力、财务成本加大。

(2)供应商因要求太严苛而放弃参加。

“从根本上来说，供应商被要求考察其产品中碳元素的生命周期，从产品制造时使用的原材料直到产品的回收阶段。”要求太严苛，供应商很可能转移与其他零售企业合作。

如何改变：

(1)提高对供应商绿色化发展趋势和当前经济效益的认识。

自“十一五”计划以来，中国政府把“节能减排、环境保护和可持续发展”作为国家的基本国策来贯彻执行。对应国家可持续发展政策，供应商要意识到做“绿色企业”才是发展之路。

(2)地方政府的政策引导。

当地政府出台相应政策支持，引导供应商有绿色发展路线。

沃尔玛看起来确实是在“迫使”供应商参与，原因如下：

沃尔玛对供应商的影响。

在当今的市场营销环境中，存在一句“渠道为王”的常用语，谁占有商业渠道，谁就占有了商业主导权。在商业零售业，“铺设分店、连锁经营、开通渠道、建立网络”成为沃尔玛这类世界巨型零售企业的通用商业模式，为“渠道王”提供大量产品的供应商们，为了产品尽可能多地销售给消费者，只能按照“渠道王”制定的游戏规则行事，很难有其他选择。

3. 其他组织能够从沃尔玛公司的绿色创新措施中学到什么？

（1）意识到做”绿色企业“才是发展之路。

温室气体排放带来全球气候变暖、气候异常，给地球造成严重的影响，在当今资讯发达的时代，生活在地球上的当代人均不同程度的能切身感受到。因此，以减少温室气体排放为目标的绿色化发展行动，是全球人类保护地球、保护人类自身共同的重大行为，是每一个国家、每一家企业在实施生产活动与改善经济生活水平过程中必须履行的义务与职责，低碳排放成为衡量企业履行社会责任的全球性最高道德标准之一。

（2）要学会改革企业内部环境。

（3）构建绿色供应链企业联盟。

（4）科学决策，分步实施。

4

决策

案例 4-1 处境不妙的宏大农业科技有限公司
案例 4-2 读研、就业还是出国
案例 4-3 脑白金的广告决策(重复)
案例 4-4 数据化决策(重复)
案例 4-5 张杰的难题
案例 4-6 A 市的发展决策
案例 4-7 不确定型决策
训练项目：商务合同履行决策模拟

案例 4-1

处境不妙的宏大农业科技有限公司



【案例功能】

就决策方面而言，本案例主要涉及企业战略决策、管理者的决策风格、决策方法和科学的决策程序等问题，通过本案例，学生可以体会到创业或投资一个新项目是一个艰辛的过程，需要做好投资分析和决策，从战略决策到用人决策、财务决策、生产决策、营销决策等一系列的决策，而且好的项目还需要合适的人去实施和管理。



【知识点链接】

有效的经营管理需要正确的决策，决策基于存在的问题或一个好的机会，决策要遵循科学的程序，企业在经营中首先要做好战略的决策，所谓战略制胜，方向如果错了，再好的战术决策也是白搭，决策的方法有定性和定量两大类，为了做好决策，我们要尽量综合运用这两类方法。



【问题】

1. 宏大公司的经营管理存在什么问题？

2. 宏大公司该如何摆脱目前的困境？其下一步应该怎样发展？

宏大农业科技有限公司成立于2009年，注册资本3000万元，公司地处土地肥沃、湖泊众多的H省腹地QJ市，董事长林子丹高中毕业，就来到QJ市做装修，后来成立了一家建筑装修公司，由于经营有方，成了当地很有名的建筑装修企业，后又投入了一部分资金在股市上，也小有所获，但总觉得不是自己最喜欢的行业。随着国家对“三农”问题日益关注，许多助推农业的好政策相继出台，于是在一种寻求事业新突破的激情和发展现代农业的责任感驱使下，在朋友推荐项目、自己考察并请专家论证后，他成立了主要从事特种水产产养殖、饲料生产销售的宏大农业科技有限公司，在投资8000万元进行特种水养殖基地的一期工程建设过程中，紧接着又投资2000万元进行特种水产饲料生产基地的建设，两年时间两项工程相继完工，但总投资已大大超过了当初的预算。随着项目的建成投产，各种问题也纷纷而至。

首先养殖基地由于缺乏经验和技术，甲鱼的孵化率大大低于正常标准，为补充鱼苗不足而只得投入300万元外购鱼苗，在养殖过程中又发生鱼病，造成甲鱼大批死亡，存活率只有34%。管理过程中又矛盾重重，作为董事长的林子丹由于着急又经常直接干预日常管理，甚至连用于安全巡逻的犬只的颜色也要报经他批准，最后养殖基地负责人提出辞职。

饲料基地也聘请了专业人士担任厂长，但由于同林子丹管理意见不一，建成后也辞职而去。生产用的原材料供应商也因他的离开而失去联系，只得重新寻找。开始生产后，产品质量总是不稳定且达不到设计标准，而且产量也低，找设备生产厂家来了多次也未能解决好，最后厂家说问题不是设备而是出在宏大公司的管理不严格、工人的操作不规范。

这时的甲鱼市场上由于供给的猛增，甲鱼的价格暴跌近七成，由暴利变为了薄利，甲鱼饲料价格也在下降。

这些年来，尽管林子丹把自己在前面多年的积累不断拿出来给公司输血，但由于持续的经营亏损，公司资金紧缺，人心不稳，已有不少员工离去。

面对这一切，公司下一步该如何发展，董事长林子丹愁眉不展……



【案例分析】

1. 宏大公司的经营管理存在什么问题？

管理问题。在国家大力发展农业的政策背景下，宏大公司根据当地的资源优势选择了特种水产养殖和特种水产饲料的生产经营，项目应该是不错的，宏大公司目前的问题很多也很严重，比如生产质量问题、销售问题、资金问题等，但根源上是管理和决策的问题，公司缺乏一个明晰的战略。

2. 宏大公司该如何摆脱目前的困境？其下一步应该怎样发展？

宏大公司目前首先应该进行战略层面的检讨，根据公司的现状进行战略收缩，调整组织机构，裁减部分人员，渡过眼前的难关，等待寒冬过去，市场波动是一个正常现象，也是农产品市场的一个特点。

同时制定新的战略规划，加强制度建设和企业文化建设，苦练内功，做好人员培训，进行关键技术人才和管理人才的引进，积极寻求与科研院所建立深度合作关系，取得技术和智力的支撑，进行产品的深加工，做到产品不仅特色，还健康养生，附加值高。随着产品市场的回暖，公司也可以进行资本市场的运作，吸引战略投资者进入，补充公司的资本金，并进一步提升公司的经营管理水平，择机进行股改和上市。

案例 4-2

读研、就业还是出国



【案例功能】

本案例中刘颖面临的是阶段性目标决策问题，是很多现在就读大学的同学可能会遇到的情形，通过这个案例同学们可以体会到在决策过程中目标决策的重要性。管理者在管理实践中也会遇到各种阶段性目标决策的问题，有的重要，有的次要，有的简单，有的复杂，如同刘颖的这次决策在一定程度上会影响其今后的人生道路一样，管理者的决策也会影响到企业或组织的下一步发展。



【知识点链接】

1. 决策的目标性原则：任何组织决策都必须首先确定组织的活动目标。决策是为了实现特定目标的活动，没有目标就无从决策，目标已经实现，也就无须决策。

2. 决策的影响因素：在决策活动中，组织所处的内外环境、决策的目的和条件、决策问题的特征和性质、组织对信息资料的占有情况、决策的支持系统、组织自身因素、决策主体的个人价值观和决策方法与技巧等都会影响到决策的做出。

3. 决策的程序：①研究现状，调查情况，识别决策问题；②确定决策目标、决策标准并分配决策标准权重；③搜集资料，拟定备选方案；④决策方案的分析、评价、选优；⑤正确选择方案；⑥实施方案；⑦监督反馈。



【问题】

1. 刘颖到底该如何做出决定呢？
2. 影响刘颖决策的因素有哪些？

时间过得真快，不知不觉已到了大三下学期，马上就面临大四的毕业实习，实际上自己的大学时光也就这一个学期了，看着身边的同学有的在忙着准备研究生考试，有的在联系实习单位、去面试，有的在准备公务员或选调生考试，有的在联系国外的大学、准备出国，看到这些刘颖难免有些焦急和困惑，我到底该走哪条路呢。

刘颖读的是会计专业，家人当时觉得女孩子学这个专业好就业，可是自己大学这几年始终没有提起对专业学习的兴趣，尽管迫于家里人的压力，专业学得还不错，而且这个专业现在就业也不是很好，一些同学考研主要是为了提高就业的竞争力，同时也缓解即将面对的就业压力，高校毕业生报考研究生的越来越多，每年的考研百分比都在增长。

如果直接就业，她听一位师姐说过一些大企业只要 211 和 985 高校的毕业生，作为一名二本的毕业生，与那些 211、985 的学校毕业生比较起来，就业机会少多了，加上自己的实战能力又不强，很难争取到一份吸引人的好工作。

考公务员或选调生也是一个不错的选择，刘颖是学生党员，她的舅舅就在政府部门工作，一直主张她考公务员，爸爸妈妈也在为她联系政府部门的单位去实习。

随着全球化和中国的改革开放，许多企业、单位对海归还是比较欢迎的，而且听说国外的教育和中国不一样，她的一个同学高中毕业就出国读书，现在和他沟通就感觉自己在很多方面和他的差距在拉大，因此，去国外留学也是刘颖有时会出现的一个想法。

刘颖到底该如何做出决定呢？



【案例分析】

1. 刘颖到底该如何做出决定呢？

刘颖此次决策是很重要的一个阶段性决策，需要明确自己所处的内外环境条件，自己内心最想要的是什么，自己未来的人生追求是什么，目前这些选择哪些和自己未来的追求相关度更大，自己的优势劣势，这些目标实现的难易程度或可行性怎样，需要什么样的代价，总之需要在明确自己的价值观、人生战略的前提下，从与价值观的吻合度、人生追求的相关度、可行性、成本收益、紧迫性等方面，对这些目标进行排序，从而做出相对理性的决策，为了决策质量更高，她可以咨询一下学校内外的职业规划专家，做一下有关的测评，帮助认识自我，认识环境，更好的做出这个决定。

2. 影响刘颖决策的因素有哪些?

影响刘颖决策的因素有很多，如家庭、学校、社会、她的兴趣爱好和心理特质、大三这个特殊阶段、周围的同学朋友、她的决策水平、决策的信息，等等，比如从她读大学的专业选择可以看出她的爸爸妈妈等家人对她的影响很大，而且她在没有兴趣的情况下把专业学得还不错，所以建议她咨询一下校内外的职业规划专家，对自己进行一些测评，进一步认识自我，进一步了解有关考研、就业(包括考公务员或选调生的政策、条件等)、出国的一些信息，了解劳动力市场的信息，这些都会影响到她决策的过程和结果。

案例 4-3

脑白金的广告决策



【案例功能】

通过此案例使同学们加深对决策的影响因素和决策过程的有关知识的理解。



【知识点链接】

1. 决策的影响因素：决策问题的特性，主要指问题的重要性与紧迫性会给组织决策带来影响。首先，若决策的问题比较重要，则会引起管理者的高度重视，调动各方力量积极支持参与决策，这样的决策相对慎重、质量较高；其次，如果决策涉及的问题急需处理，事关组织存亡，则要求决策者的决策速度高于决策质量，如果决策涉及的问题使组织有足够的时间从容应对，决策者可以在充分掌握信息的基础上做出决策，尤其应当高瞻远瞩、未雨绸缪，尽可能在问题出现之前就将其列为决策对象以提高决策质量，达到实施效果。

此外决策者的个人价值观、决策能力、经验等都会影响到一个有效决策的做出。

2. 决策的程序：管理者为了做出正确的决策，首先必须做好调研工作，对环境因素和条件有一个客观清醒的认识，这样才有助于问题的解决。



【问题】

1. 史玉柱为什么能够做出事后证明很好的脑白金广告决策?

在脑白金推出初期也就是还在试销的时候，有一次史玉柱带了几个人去公园实地调研。一些老头老太太在公园里，史玉柱就与他们聊天，问他们对脑白金了不了解，他们说

知道脑白金，有一两个说他们吃过的。大部分人说有兴趣，但没吃过。史玉柱问他们为什么不吃呢？他们说买不起。

其实他们的收入是够的，但中国的老头老太太其实对自己是最抠的，对孙子他们是很大方的。继续聊，他们说除非儿子或者女儿给他们买，他们就愿意吃。所以根据这个情况，史玉柱决定要卖脑白金，要跟他们的儿子、女儿说，脑白金的定位就是两个字“送礼”。

（资料来源：根据同心出版社 2013 年出版的《史玉柱自述：我的营销心得》有关内容整理）



【案例分析】

1. 史玉柱为什么能够做出事后证明很好的脑白金广告决策？

史玉柱是一个具有市场才能、敢于冒险、善于总结、屡创奇迹的人，除了他个人的决策能力强等因素外，他的奇迹背后是他对科学决策的重视，是对调查研究的重视，对客观环境的重视，他的脑白金广告决策就是一个证明。

案例 4-4

数据化决策



【案例功能】

通过此案例使同学们加深对定量决策方法和决策的影响因素等有关知识的理解。



【知识点链接】

1. 决策的影响因素：组织面临的决策问题通常涉及的知识领域广泛，必须获得足够的与决策问题有较大联系的信息才能做出相对正确的决策。信息化程度高就可以获得高质量的信息，同时能够使得决策者掌握现代的决策手段和方法，提高决策的效率和质量。因此，信息时代组织应加强信息化建设，努力提高决策效率。

2. 决策方法有两大类：一是定性决策法，二是定量决策法，定量决策法主要是运用数学方法，通过建立数学模型对较复杂的问题进行计算，求得结果，最后经过比较选出满意方案。



【问题】

1. 结合案例谈谈大数据对决策活动的影响。

对于特定的公共与商业问题，只有和大数据处理方式相结合，才能做出正确决策。“一切皆可量化”，这是美国应用信息经济学创始人道格拉斯·W·哈伯德的宣言，他专注于量化不确定性、风险和数据价值，成果丰硕。比如，他通过该方法每年为美国海军陆战队节约至少5000万美元燃油费；为美国环境保护署安全饮水系统减少350万美元损失。



【案例分析】

1. 结合案例谈谈大数据对决策活动的影响?

定量决策法根据决策问题所处的条件，可以分为确定型决策、风险型决策和非确定型决策。这之中的条件很重要的一个方面就是决策时决策主体掌握有关决策问题信息的多少，比如我们对于今天晚餐在哪吃是很容易作出决策的，但对于5年后的今天的晚餐在哪吃，就不好做决定了，因为掌握的信息太少，不确定因素太多。

随着互联网时代的到来，尤其是社交网络、电子商务与移动互联的繁荣，导致传统的决策行为习惯越来越受到挑战，企业管理者的决策方式将不可避免地发生改变。

管理者在以往的决策过程中，往往习惯于“找到问题的根本原因”，习惯于问“为什么”。但基于部分数据或抽样调研基础的管理者对原因的执着探索往往不能帮助其弄清楚原因，甚至带领管理者走向错误的方向。大数据时代关注的是全部数据，对相关性分析的重视代替了对管理决策因果关系的关注，“不要随机样本，而要全部数据”，“不要精确性，而要混杂性”，“不要因果关系，而要相关关系”，这很大程度上改变了企业管理者固有的因果关系的决策思维模式。

大数据对企业管理决策的主体也会产生影响。传统的企业管理决策主体对应的是“业务专家”，“精英高管”，而非普通大众人物。随着社会化媒体和大数据应用的深入，企业经营活动真正有影响力的决策主体正从“专家和精英高管”转向拥有数据信息的“普通大众”。同时，决策的信息依据也从结构化数据转向非结构化、半结构化和结构化混合的信息。正如美国海军陆战队，真正决策打击地点信息是发自拥有战场数据的陆战队一线队员。Google翻译的进化过程也是典型的分析决策主体的进化过程，有了语言专家参与翻译的准确度和使用率还不如完全采用计算机工程师使用大数据方法的翻译高。

大数据促使企业管理者的决策方式从“业务经验驱动”向“数据量化驱动”转型。“一切皆可量化”，如同本案例中所示情形一样。在大数据时代，数据渗透各行各业，数据成为企业核心资产和创新驱动力。拥有数据的规模、质量以及收集、分析、利用数据的能力，将决定企业的核心竞争力。

大数据还促使企业管理者的决策过程从“事后诸葛”向“事先预测”转变，大幅度提高了企业管理者制定决策的能力。

案例 4-5

张杰的难题



【案例功能】

本案例介绍了企业管理者在薪酬管理中一个决策问题，通过此案例使同学们加深对决策过程和决策的影响因素等有关知识的理解。



【知识点链接】

1. 决策的影响因素：在决策活动中，组织所处的内外环境、决策的目的和条件、决策问题的特征和性质、组织对信息资料的占有情况、决策的支持系统、组织自身因素、决策主体的个人价值观和决策方法与技巧等都会影响到决策的做出。

2. 决策的分类：按决策的重复程度，可把决策分为程序化决策和非程序化决策，程序化决策是指经常发生，能按原来规定的程序、处理方法和标准进行的决策。非程序化决策是指没有常规可循，对不经常重复发生的业务工作所做出的决策。



【问题】

1. 张杰面临怎样的决策问题？为什么会出现这个问题？

2. 张杰的决策属于程序化决策还是非程序化决策？他应该如何进行决策？

YN 公司成立于 2005 年 8 月，以贵州特色杂粮加工和销售为主营业务，公司资产近 1 亿元，目前正处在快速发展阶段。公司于 2012 年 6 月在经济相对发达的 S 省省会城市成立了分公司，运作了近一年，一直未招到合适的分公司经理，前后来了两个分公司经理都未能留下来，均嫌待遇过低，目前这一职位暂时由公司销售管理部经理周伟兼任，但毕竟周伟本来的工作就已经非常饱合了，经常的加班加点已经使他不堪重负。而随着公司的快速发展，S 省市场成为一个亟待开拓的区域，市场不等人，公司人力资源部经理张杰最近通过各种渠道的招聘、筛选，分公司经理初步确定为万全，他在国内一个知名企业做大区经理多年，经验丰富，有开拓精神，比较符合岗位要求，但在待遇方面要求基本年薪 15 万元，这比目前销售管理部经理周伟的还高，由于公司处于经济不发达的省份，人员整体薪酬水平不高，现在到了经济相对发达的 S 省，原来的薪酬水平和体系已不适应，需要进行调整，但跟董事长兼总经理的老板龙斌提过多次，都因调整意味着人工成本的大幅度提高而没同意，用什么样的薪酬水平和构成留住万全，成了人力资源部经理张杰面临的亟待解决的难题。



【案例分析】

1. 张杰面临怎样的决策问题？为什么会出现这个问题？

张杰所面临是人员的薪酬决策问题，它是公司发展过程中，由于经营的地域范围扩大，原有的薪酬体系和制度与之不相适应，张杰认识到了原有的薪酬体系和制度需要进行调整，但公司最高领导目前并未同意他的建议。

2. 张杰的决策属于程序化决策还是非程序化决策？他应该如何进行决策？

张杰的决策属于非程序化决策，因为原有薪酬体系和制度与公司的发展发生矛盾，他无法按照已有的制度进行决策。作为非程序化决策他需要明确的是他的决策权限大小，在此问题的决策上，他可以作为一个个方案提出解决问题的建议请总经理来决定，按例外事件进行处理，至于他敏感的认识到公司薪酬体系和制度需要进行调整，但总经理没有同意，那就暂且按下不表，等时机成熟再做定夺。

案例 4-6

A 市的发展决策



【案例功能】

本案例介绍了一个政府公共管理过程中的决策问题，通过此案例使同学们加深对定性决策方法等有关知识的理解。



【知识点链接】

定性决策方法：定性决策方法是指专家根据所掌握的企业情况，运用社会学、心理学等多学科的知识及自身的经验和能力，对企业的决策目标、方案和实施提出见解的一类决策方法。



【问题】

1. 请问 A 市采用了什么样的决策方法？该方法的操作流程是怎样的？

A 市为了能够为今后城市的发展提供决策参考，进行了一次小规模的决策咨询，调查对象为有关专家和政府机关领导，调查的人数为 45 人，调查的内容是：预测本市未来几年内急需解决的十大问题。要求征询者按照轻重缓急的顺序进行填写。第一轮结果出来了，但问题提的很分散，归纳整理后有 107 个。于是调查小组从中选择了 20 个意见比较集中的问题进行了第二轮咨询，要求从这 20 个问题中选出 10 个。经过第二轮的选择后，意见就

比较统一了，有10个问题均超过了半数。这次咨询为今后该市的发展规划的制定提供了重要的参考依据。



【案例分析】

A市采用了德尔菲法进行决策，它的具体步骤如下：

1. 针对要解决的问题和希望达到的结果拟订调查表。

2. 选择10～15位专家和权威人士。

3. 把咨询表和相关资料寄给每位专家，要求其在规定的时间内反馈，每轮咨询后对咨询表进行综合整理，归并相同见解，列出不同见解，然后拟成第二份咨询表重复咨询过程，经过几轮咨询后专家的意见逐步一致。

4. 决策者以专家的意见为基础，结合自己的知识和经验，做出最后的决策。德尔菲法采用通信的方式比专家集合探讨更方便，咨询专家背对背独立地表达自己的观点，每个专家在后续轮回里可以参考其他人的观点，以完善自己的结论或批驳对方的结论，拓宽了每个专家的思路，提高了决策的准确性。

案例4-7 不确定型决策



【案例功能】

通过此案例使同学们加深对不确定型决策的概念及相关定量决策方法知识的理解。



【知识点链接】

1. 不确定型决策是在决策的结果无法预料和各种自然状态发生的概率无法预测条件下所做的决策。

2. 对不确定型问题的决策只能计算出各种方案在可能出现的几种自然状态下的收益值或损失值，并根据计算结果按照决策者个人的特点、经验和对未来状况的分析判断能力来进行决策。通常采用的方法有悲观(小中取大)原则决策法、乐观(大中取大)原则决策法、折中原则决策法、最小后悔原则决策法、等概率原则决策法。同一数据，可以有完全不同的方案选择。



【问题】

试分别用乐观原则、悲观原则、后悔值原则和折中原则(乐观系数$\alpha=0.7$，悲观系数$\beta=0.3$)选择各原则下的最优的产品方案。

某企业有三种新产品待选，估计销路和损益情况如下表所示：

损益表（万元）

状　　态	甲产品	乙产品	丙产品
销路好	40	90	30
销路一般	20	40	20
销路差	－10	－50	－4



【案例分析】

（1）乐观准则：

（大中取大）甲产品最大利润 40 万元
　　乙产品最大利润 90 万元 } 90 万元对应的乙产品为最优的方案。
　　丙产品最大利润 30 万元

（2）悲观准则：

甲产品最小利润 －10 万元
（小中取大）乙产品最小利润 －50 万元 } －4 万元对应的丙产品为最优的方案。
丙产品最小利润 －4 万元

（3）计算后悔值

状　　态	甲产品	乙产品	丙产品
销路好	50	0	60
销路一般	20	0	20
销路差	6	46	0

因为：甲产品最大利润 50 万元；乙产品最大利润 46 万元；丙产品最大利润 60 万元。因此，大中取小准则，46 万元对应的乙产品为最优方案。

训练项目

商务合同履行决策模拟

实训目标

1. 培养同学们运用有关的决策知识和决策方法进行决策的能力；
2. 培养同学们的团队建设、沟通与合作能力。

实训内容与方法

1. 组建决策模拟小组：可自由组合，每组具体人数由老师根据班级人数进行大致确定，小组人数为奇数，组数应为偶数。

2. 决策模拟训练内容如下：

甲乙两家公司（决策模拟中由甲乙两个小组代表）经过双方多次谈判达成了一个总金额为 800 万元的年度交易合同，共分六次具体交易，甲方每两个月在接到乙方汇款通知后即向乙方发一次货。在履行合同中遵循以下规则：

（1）六次交易逐笔进行，做完一笔再进行下一笔；

（2）每一次交易双方同时出牌（其中红牌表示诚实履行合同，黑牌表示欺诈）。若双方均为红牌，则各得利润 30 万元；若双方均为黑牌，则双方各亏 20 万元；若一方为红牌另一方为黑牌，则红方亏损 50 万元，黑方得 50 万元。其中第三轮和第六轮的损益值加倍。

（3）双方每一次出什么牌由模拟决策小组集体决策，决议过半数同意方为有效。

（4）每笔交易完成不超过 15 分钟，整个交易完成不超过 60 分钟。在规定的时间内没完成交易，整个模拟决策则终止。

（5）最后在全班模拟决策小组中取得最佳成绩的小组胜出，并给予小组成绩加分或其他形式的奖励。

（6）各小组要做好决策模拟记录，形成并提交决策模拟训练报告，对决策过程进行说明和总结。

5 计划

案例 5-1 华为的全球化战略
案例 5-2 蓝翔西北公司的企业文化建设
案例 5-3 为什么目标很明确，却常常实现不了
案例 5-4 北斗公司的目标管理
案例 5-5 新来的人力资源总监
案例 5-6 哈佛精英的人生轨迹
案例 5-7 商业计划在打印出来时就过时了(重复)
训练项目：时间管理和个人计划制定训练

案例 5-1 华为的全球化战略



【案例功能】

阿尔温·托夫勒说“没有战略的企业，就像一架迷失了方向而且在险恶气候中飞行的飞机，即使不坠毁，也不无耗尽燃料之虞。”其实，准确说如果一个企业没有好的战略以及对战略的好的执行，这样的企业是走不远的。通过本案例使同学们加深对战略及战略管理的相关知识的理解，体会到企业的成功过程实际上也是企业利用战略管理获得竞争力和超额利润的过程。

【知识点链接】

1. 企业战略层次：企业战略是一个分层次的逻辑结构，企业规模大小不同，企业战略层次也不同。从事单一业务的中小企业的战略一般有两个层次：公司经营战略和职能战略。公司职能战略又可细分为营销战略、生产战略、人力资源战略、财务战略等。从事多元化经营的大型企业一般可分为公司层总体战略、事业单位层战略和职能层战略三个层次。

2. 战略管理，是指对战略目标的形成，战略对策的制定和战略方案的实施的整个过程进行计划、组织、指挥、协调、控制的活动。战略管理分为四个阶段，即战略分析阶段、战略制定阶段、战略实施阶段和战略控制阶段。

3. 企业全球化战略：指企业试图垄断世界经济市场的战略计划。其目标是指在日趋复杂的环境下从全球范围考虑公司的市场分布与资源配置，提高竞争能力，增强竞争地位，最大限度地去实现总体利益。它能将其生产经营设施安排在最有利的国家内，对他们的战略行动统一协调，能将位于不同国家或地区的活动连接起来，及时转移在技术开发、管理创新上的成果，更充分地利用公司的核心竞争力。

【问题】

1. 华为的全球化战略历程是怎样的？
2. 华为的职能战略是如何支撑其全球化战略的？
3. 华为的总体战略是什么类型的？
4. 国际化战略和全球化战略有无区别？

一直以来，华为被看做是中国本土企业自主创新和全球化运营的最佳典范。

一、华为的早年历史(1988—1997)

任正非1988年在深圳创建了华为公司，华为最初主要代销香港产HAX交换机。当任正非发现华为依靠贸易模式不能真正与跨国公司竞争时，他抵制了“市场换技术”的诱惑，开始将精力集中于研发核心技术。

华为在1992年研制出一台小型交换机。1994年11月，C&C08大型万门程控交换机诞生，并在首届中国国际电信设备展览会上取得较大成功。那一年，华为的销售收入超过了亿元。

20世纪90年代是中国电信业的10年黄金发展期，在与跨国公司竞争过程中，华为采取了“农村包围城市”的策略。1998年，华为的销售收入较1995年又增长了6倍达到89亿元。华为基本实现了“农村包围城市、最终夺取城市”的战略目标——华为的核心产品已经进入中国所有发达省份和主要城市。1998年8月，华为全套GSM设备通过了信息产业部第二阶段测试，开始向移动通信领域扩展。

为建立起自己的研发体系，华为每年都从中国的重点大学招揽优秀人才。一名新毕业的大学生第一年的综合收入可高达10万元。当时，华为员工的平均年龄为27岁，超过

95%具有大学本科以上学历，70%拥有硕士及以上学历，公司拥有数千名博士，并在1996年建立起博士后流动站。

任正非坚持企业人力资本增值一定要大于财务资本增值的“知识资本化”原则，建立长期激励机制，以虚拟受限股、期权、MBO等方式，让员工可以拥有公司股份。

任正非从一开始就是华为真正的领导者与管理者，他将个人的烙印与秉性深深地注入了华为。创业不久，任正非就提出华为的发展目标是成为世界级通信设备制造商，并将此看做是一种使命和信念。

二、改造华为(1998—2000)

华为在1998年成为中国最大通信设备制造商，任正非意识到，公司规模的快速膨胀与发展是空前的危机和压力。

任正非一直希望了解世界大公司是如何管理的。任正非是一位善于观察和学习的管理者，在1997年圣诞节前后访问了美国休斯公司、IBM、贝尔实验室和惠普等4家公司后，经过深思熟虑与权衡，任正非提出了对华为的一系列改造计划。

(一)改造管理

任正非重点考虑的一个问题是对华为内部管理的改造，其内容几乎涵盖了方方面面。

一部起草了3年的《华为基本法》在1998年正式实施，这是中国第一部总结企业战略、价值观和经营管理原则的“企业宪法”和制度体系。

任正非反对在管理问题上故步自封，他对跨国公司的管理方法和管理手段倍加推崇。

华为在1998年锁定IBM为自己通向世界级企业道路上的学习榜样和战略合作伙伴。华为首先确定业务模式由电信设备制造商向电信整体解决方案提供商和服务商转型，使华为产品线齐全的整体优势得以充分发挥。

(二)改造流程

华为与IBM的合作项目——“IT策略与规划”(IT S & P)在1998年8月正式启动。

华为在2000年引入IBM集成供应链管理(Integrated Supply Chain Management)，对公司的组织结构进行了调整，成立了统一的供应链管理部，它包括生产制造、采购、客户服务和全球物流。

IPD在华为的实施迅速引起了很大争议，也一度导致华为的市场反应速度明显放慢。最终，任正非强大的推动力和个人魅力让这个艰巨的流程变革项目不断推进实施。在2000年之后华为积极拓展全球业务，它极大地提升了华为在产业价值链的上游(供应商)和下游(客户)的管理能力。

(三)改造企业文化

华为公司等级森严，缺乏沟通文化，试图通过各种组织调整和会议来解决问题。很快，任正非意识到，华为过去赖以成功的企业文化中的某些因素现在变成了管理变革的阻碍。

在2000年，任正非提出了著名的“灰色理论”，这既是他哲学思维的体现，也是华为文化变革方向的概述：灰色就是黑与白、是与非之间的地带；灰色的含义就是不走极端，在继承的基础上变革，在稳定的基础上创新，在坚持原则和适度灵活中处理企业中各种矛盾和悖论。

华为在2002年初对总监及以上的高级管理者进行了为期几天的封闭培训，邀请北京大学哲学系和中国社会科学院的8名学者讲授东方文化与哲学思想及新教伦理与资本主义精神等西方哲学思想。任正非希望借此开拓高层的视野，重塑他们的思维模式，为管理变革的深入推进打下思想基础。

把企业文化融入到制度才是企业文化传承的最佳方式。而这种企业文化与制度的融合过程本身就需要一种新的催化剂——人的职业化。

华为借助一系列手段，如任职资格制度、5级双通道职业发展路线等来推动员工职业化水平。最终，华为的员工职业化与管理变革成为一个方向上的两条线。职业化的人与管理创新之间的“排斥反应”大幅度减少。

三、实现全球运营(2000年以后)

1996—2000年是华为实现全球运营的探索阶段。2000年，任正非提出华为要成为世界级企业，海外市场收入要在5年之内超过总收入的50%。到2005年，华为海外市场收入达到48亿美元，占公司全年总收入82亿美元的58.5%。

(一)制度导向

2001年之后，华为将是否愿意主动投身海外市场作为选拔和晋升干部的一个重要标准。在薪酬和福利待遇方面，华为也向海外市场人员倾斜。如果家属愿意，还可以在海外陪同。对于那些在海外市场待满3年的员工，可一次性获得15万元的安家费。

(二)在欧洲市场的拓展

在2000年，华为STM64光传输系统成功应用于德国PFALZKOM本地网和BERLICOM城域网。2001年开始，以10G SDH光网络产品进入德国为起点，通过与当地著名代理商合作，华为产品成功进入德国、法国、西班牙、英国等发达地区和国家。

华为承认，在欧洲市场的拓展是把自己送进了学校，任正非将此看作为“把华为送上海外市场去磨练”。

这段“痛苦的进化过程”更多情况下被看做是对思维方式的挑战，这不仅仅指东西方之间的思维差别，还包括华为一直致力于打造的“以客户为导向”的思维方式。

华为在21世纪初的几年内持续优化自己的管理。

华为最终在2005年12月26日成为英国电信公司的设备供应商。华为已经迅速崛起，加入到世界级电信设备供应商行列。

华为还在2005年11月与全球最大移动通信运营商沃达丰集团(Vodafone)签订了全球采购框架协议。

(三)“全球合资”战略

美国是任正非认定的真正意义上的全球主流市场。1999年，华为在美国的通讯走廊达拉斯开设了一个研究所，专门针对美国市场开发产品。2002年6月4日，华为在美国得克萨斯州成立全资子公司Future Wei，向当地企业销售宽带和数据产品。

2003年3月20日，华为与美国3Com公司宣布成立一家全球性合资公司——华为3Com通信技术有限公司(简称H3C)，3Com投资1.6亿美元获得合资公司49%股权。根据协议，在中国和日本市场将以合资公司的品牌销售数据产品，其他市场则以3Com品牌销售。

华为在2004年8月与德国西门子公司组建了另一家全球性合资公司，专注于TD-SCDMA技术及产品的开发、生产、销售和服务。

在2006年2月，华为与电讯巨头北电网络(Nortel)宣布成立合资公司，华为希望与北电网络的全球合资能够帮助其在北美市场获得更大增长的机会。

在完成一系列全球合资布局后，华为对比了花费4年时间、数亿元资金打通英国电信认证体系的收益。在实现公司全球化运营方面，华为希望新的增长点会来自于这些全球合资公司，并且会有效化解华为自身在这些领域内的风险。

现在，华为建立起了一个对多、多对多的全球合资体系。

(四)华为的全球架构

截至2007年，华为72%的销售额都来自海外市场。华为的产品和解决方案已经应用于全球100多个国家，以及35个全球前50强的运营商；在海外市场设立了20个地区部，100多个分支机构；在瑞典斯德哥尔摩、美国达拉斯及硅谷、印度班加罗尔、俄罗斯莫斯科，以及中国的深圳、上海、北京、南京、西安、成都和武汉等地设立了研发机构，通过跨文化团队合作，实施全球异步研发战略。

华为加入了83个国际标准组织。华为担任ITU-T SG11组副主席、3GPP SA5主席、RAN2/CT3副主席、3GPP2 TSG-C WG2/WG3副主席、TSG-A WG2副主席、ITU-R WP8F技术组主席、OMA GS/DM/MCC/POC副主席、IEEE CaG Board成员等职位。

2015年，3月19日，世界知识产权组织(WIPO)公布了2014年国际专利申请件数排名，中国通信业巨头华为科技位居榜首。



【案例分析】

1. 华为的全球化战略历程是怎样的?

华为的全球化战略与任正非创业初期提出的华为发展目标——成为世界级通信设备制造商有深刻关系，任正非是一个有使命感和信念的人，在这种信念下，公司的全球化战略是自然而然的。当然，此战略从提出到实施也非一蹴而就。华为先是完成了由一个商贸公司到通信设备制造商的转变，注重技术创新，并在国内市场上与世界级的通信设备供应商进行了成功的竞争，可以说这是在国内打的一场国际化之战，并为其走出国门，开拓国外市场，最终实施全球化战略打下了基础，另外一个基础就是实施管理的提升和变革，使它在全球化战略实施中过了管理的坎，在2000年后，是其全球化战略正式实施的阶段，从组织架构、技术研发、市场营销、经营管理各个方面都完成了全球化的转型，初步成为了一个全球化企业。

2. 华为的职能战略是如何支撑其全球化战略的?

作为对华为全球化战略实施的支撑，华为在技术研发、市场营销、人力资源、企业文化、公关宣传、资本运营等职能战略方面都进行了有利于全球化战略的设计和实施，比如对管理系统的改造和变革，改造奠定了华为全球运营的根基；比如人力资源管理方面，2001年之后，华为将是否愿意主动投身海外市场作为选拔和晋升干部的一个重要标准。在

薪酬和福利待遇方面，华为也向海外市场人员倾斜。如果家属愿意，还可以在海外陪同。对于那些在海外市场待满3年的员工，可一次性获得15万元的安家费；比如华为的产品和解决方案已经应用于全球100多个国家，以及35个全球前50强的运营商。在海外市场设立了20个地区部，100多个分支机构；比如在瑞典斯德哥尔摩、美国达拉斯及硅谷、印度班加罗尔、俄罗斯莫斯科，以及中国的深圳、上海、北京、南京、西安、成都和武汉等地设立了研发机构，通过跨文化团队合作，实施全球异步研发战略；比如华为加入了83个国际标准组织，在国际组织中发出自己的声音和影响力。这些职能战略及其实施都极大地支撑了其全球化战略。

3. 华为的总体战略是什么类型的？

华为的总体战略是发展型或进攻型的，其全球化战略是其具体体现。

4. 国际化战略和全球化战略有无区别？

企业国际化战略是指在经济全球化的背景下，企业积极参与世界分工体系，由国内经营向全球经营发展的过程中所做出的战略选择。从企业的发展历程来看，基本表现为在规模上是由小到大，在经营范围上由国内市场走向国际市场，在价值链上由单一走向复杂。企业国际化发展历程实际就是与世界经济发生联系、融合的一个过程，具体包括生产要素方面的联系，如资金、技术、人力资本等；经营活动方面的联系，如研发(R&D)、供应、生产、营销等方面。实行国际化战略的企业立足点还是本国，这与实施全球化战略的企业有区别，一般认为前者是后者的基础和一个必经阶段。

案例5-2

蓝翔西北公司的企业文化建设

【案例功能】

计划编制本身也是一个过程，为了保证编制的计划合理，能实现决策的组织落实，必须遵循一定的科学程序。通过本案例使同学们加深对计划编制程序、计划的要素等知识的理解。

【知识点链接】

1. 计划的任务或要素可概括为8个方面，即做什么(What)，为什么做(Why)，何时做(When)，何地做(Where)，谁去做(Who)，怎么做(How)，需要多少资金(How much)和其他投入(How many)。简称为“5W3H”。另外，如果实际情况与前提发生严重背离、出现意外情况，还需要有应变措施或预案。

2. 计划工作的程序包括：①确定目标；②确定计划的重要前提条件；③制定可供选择的备选方案；④评价各种备选方案；⑤选择方案；⑥制订派生计划；⑦制订预算。



【问题】

1. 你如何看待这次运动会的可行性？

2. 如何制定一份举办本次运动会的计划？

蓝翔西北公司是国内小有名气的高科技企业蓝翔集团在西北地区的分支机构，负责公司在西北地区的业务、人员和管理的整合。为提高员工的工作积极性和企业的凝聚力，公司一直重视企业文化建设，蓝翔西北公司办有《蓝翔视角》刊物和公司网站，员工可从中了解公司的政策、动态，发表自己对企业、人生和社会现象的看法，交流思想和感情。公司还举办郊游、联欢会等联谊活动，对公司的办公环境和餐厅进行能反映企业文化特色的装饰和布置，设置有多个宣传橱窗，这些措施取得了较好的效果。

这天公司召开了总经理办公会议，会上蓝翔西北公司的乔总说：随着集团总部的战略大调整，西北公司现有的人员、设备、设施、业务等也将一分为二，近段时间由于对将来拆分后的归宿、职位、待遇等的担忧，使许多员工心态不大稳定，士气也有所低落，请各部门经理回去做好解释说服工作，让大家安下心来，平稳过度。

会后，人事行政部许经理来到乔总的办公室，建议在近期举办一次运动会，通过运动会可让大家放松心情、注意身体的锻炼，还可以交流思想、沟通情感、增加凝聚力，做到分家不分心，并说就此事他和几个业务部门的经理也分别沟通过，都还比较赞同。乔总听罢，说这个建议不错，可以做，但各业务部门人员分散、工作繁忙，不可能集中几天时间来搞一个运动会，集团其他分子公司好像还没有这个先例，另外场地选择、器具准备、人员安全问题等都需要考虑到，所以必须好好进行筹划。



【案例分析】

1. 你如何看待这次运动会的可行性？

从案例介绍的情况来看，举办这次运动会的可行性还是很高，首先公司注重企业文化建设，关心员工，目前公司面临拆分，人心不稳，除了就拆分一事进行有关沟通外，企业文化活动可以缓解和消除员工对企业变革的不适应，提高士气，另外，许经理同其他业务部门经理做了沟通，都比较赞同此事，所以才向乔总提议，乔总也比较认可，只不过提出了一些举办这次运动会需要解决或避免的问题。为了使这件事最终变为可行，根据企业规范的议事程序，需要由许经理提出一份书面报告，并在会上讨论，形成正式决定。然后由许经理具体制定此份计划。

2. 如何制定一份举办本次运动会的计划？

要编制举办这次运动会的计划，同样必须按照计划编制的程序进行，最终的书面计划需要具备计划的诸多要素。而且考虑到公司具体情况，比赛项目可以既有竞技性的又有趣味性的，既有个人项目也有团队项目；比赛时间可以利用员工休息时间、周五下午等比赛项目举行；比赛场地，可以在公司内部，也可以到周边学校或体育馆租场地；运动器具可以

购置或租赁；裁判可以由公司内部为主，也可少量聘请外面的专业老师；另外沟通、宣传报道、后勤保障（比如车辆、饮用水、药品等）等也要有考虑；总体经费要有预算；很多项目还必须要有具体方案；此外，对于室外运动项目，还要考虑到下雨天等情况，做好预案。总之，只有事前尽量想细想透想全，才可制定出一份好的计划来。

案例 5-3

为什么目标很明确，却常常实现不了



【案例功能】

管理理论告诉我们：明确目标固然重要，勤奋工作当然也重要，但如果没有很好的计划，我们仍然难以有效地实现目标。通过本案例，我们将让同学们加深对计划及其构成要素、计划的作用的理解。



【知识点链接】

1. 计划的任务或要素可概括为 8 个方面，即做什么（What），为什么做（Why），何时做（When），何地做（Where），谁去做（Who），怎么做（How），需要多少资金（How much）和其他投入（How many）。简称为“5W3H”。另外，如果实际情况与前提发生严重背离、出现意外情况，还需要有应变措施或预案。

2. 计划的作用：计划有助于对机会的把握；计划可以增强管理的预见性，规避或降低风险，减少不确定性的负面影响；有利于合理配置资源、减少浪费和损失，提高效率，取得最佳经济效益；计划工作要对各种方案进行技术分析，选择最适当的、最有效的方案来达到组织目标；计划指明了组织未来的发展目标，有利于统一组织成员的思想，是管理者进行指挥的依据，为实施组织、领导、控制等管理职能奠定了基础。



【问题】

1. 小华为什么会出现目标很明确，却常常实现不了问题？

2. 如何帮助小华解决这个问题？

小华是一名大三的学生。由于前几次全国英语四级考试他都未能通过，而根据学位条例，要想取得学士学位，必须通过英语四级考试，因此，他还得再考一次。已经大三了，所剩时间不多，小华暗下决心：这次四级考试一定要好好准备，以保证顺利通过。

可是，令小华苦恼不已得是自己的学习效率非常低。比如背单词，基本上是背了后面

忘了前面。自己兴致上来时，一天能背好几十个单词，但有时又一天连一个单词也背不下来。

就拿今天来说吧，因为是周六，没有课。昨天晚上小华想得好好的，今天要背50个单词。可是，今天早上小华一觉就睡到了9点多。起床后因为觉得脑子还不是很清醒，所以就先打开电脑，上网看看新闻。结果一上网，就在BBS和QQ上忙个不停。不知不觉，一上午的时间就过去了

一看已经12点半了，小华赶紧冲到食堂吃午饭。回到寝室，准备背单词。刚打开单词本翻了几下，讨厌的瞌睡虫又来了。小华本想坚持继续背单词，但无论如何也背不进去，直打哈欠。“先休息一下吧，精神好了学习效率才能提高嘛。”小华自我安慰着，上床睡午觉了。

“哟，都4点多了，你还在睡啊?”原来是同寝室的同学回来了。小华赶紧起身，洗个脸，拿起单词本开始背单词。刚背了几个，肚子又开始咕咕叫了：晚饭时间到了，得先吃晚饭。

吃过晚饭，回到寝室，小华心想，白天已经浪费了这么多时间，晚上一定要好好学习，争取把失去的时间补回来。刚想到这儿，就听到隔壁寝室一哥们儿叫道：“小华，过来一下！我们都等着你CS呢!”“这……”，小华犹豫着：“去还是不去?”

“还是去吧，省得他们说我不够意思。不过要与他们讲清楚，过会儿有人可替，我就回来。”结果是这一打，就打到了近11点，寝室11点要熄灯，大家没法再打下去。小华心想：“看来今天是背不了单词了，那就明天吧，明天背它100个，一定要把今天的补回来!”

不过，当小华洗漱完毕，躺在床上反思时，发现今天的情况在过去也常常发生。为什么自己要做的事情很明确，也知道应该怎么做，但还是常常完成不了呢？有些事情自己也知道不应该做，但为什么还是常常经受不住诱惑又去做了呢？

同样的情况也常常发生在各类组织中。有的组织不仅目标明确，而且勤奋努力，却依然没有能够实现本应该可以达成的目标。例如，在一个快速发展的高新技术企业中，企业领导和员工对自己的产品和市场充满信心，每年都确立了宏伟的目标，他们每天都勤奋工作，常常加班加点，但他们并没有能够达成他们认为应该能够达成的各项目标。他们常常为此感到困惑：市场不应该说不好，产品也一直在完善，员工也拼命地工作，为什么总是不能取得预期的成果呢？

【案例分析】

1. 小华为什么会出现目标很明确，却常常实现不了的状况？

小华出现这种状况的原因主要还是缺乏计划管理的意识，围绕目标没有制定一个切实可行的计划，于是就容易出现把大量时间浪费在无关事项上。

2. 如何帮助小华解决这个问题？

小华应该针对自己的实际情况，把学习目标加以明确，制定一个切实可行的计划，在计划的执行过程中，要加强自我监控，杜绝各种与实现目标无关的诱惑，提高执行计划的意志力和能力。

案例 5-4

北斗公司的目标管理



【案例功能】

通过本案例，我们将让同学们加深对目标管理思想及其实施方法的理解。



【知识点链接】

目标管理(Management By Objectives，MBO)思想20世纪50年代中期出现于美国，1954年，彼得·德鲁克在《管理实践》一书中首先使用了这个概念。目标管理是一种综合的以工作为中心和以人为中心的管理方法，是一个组织中上级管理人员同下级管理人员，以及同职工一起共同制定组织目标，使目标同组织内每个人的责任和成果相互密切联系，并明确地规定了每个人的职责范围，并用目标来进行管理、评价和决定每个成员的贡献和奖励报酬等。因此，目标管理就是一个组织的上下级管理人员和组织内的所有成员共同制定目标，共同实施目标的一种管理方法。



【问题】

1. 根据目标管理的基本思想和目标管理实施的过程，分析刘总的做法存在哪些问题？
2. 他应该如何更好地实施目标管理？

北斗公司刘总经理在一次职业培训中学习到很多目标管理的内容。他对于这种理论逻辑上的简单清晰及其预期的收益印象非常深刻。因此，他决定在公司内部实施这种管理方法。首先他需要为公司的各部门制定工作目标。刘总认为：由于各部门的目标决定了整个公司的业绩，因此应该由他本人为他们确定较高目标。确定了目标之后，他就把目标下发给各个部门的负责人，要求他们如期完成，并口头说明在计划完成后要按照目标的要求进行考核和奖惩。但是他没有想到的是中层经理在收到任务书的第二天，就集体上书表示无法接受这些目标，致使目标管理方案无法顺利实施。刘总感到很困惑。



【案例分析】

1. 根据目标管理的基本思想和目标管理实施的过程，分析刘总的做法存在哪些问题？

该公司实施的并非是目标管理：如总经理对目标管理仅是道听途说，并没有真正领会

目标管理的基本原理和实质内容；缺乏以目标体系为基础的系统管理；忽视了目标管理中强调的以人为中心的管理原则；目标的贯彻没有一个好的组织基础，等等。

目标管理的主要思想是：通过目标把人和工作结合起来。使人既了解工作的目的、意义和责任；又能对工作产生兴趣，通过自我控制和自我管理，提高管理的有效性。

2. 他应该如何更好地实施目标管理？

（1）建立以人为中心的主动式管理。目标制定应注重下级的参与。因为目标管理强调的是自我控制，自我管理。

（2）将组织总体目标从上到下层层扩展，把以总目标为核心的各个目标分别落实到下属各部门、各单位直至员工个人，形成自下而上的层层保证的目标体系。

（3）健全实施目标管理的组织基础，建立明确的目标管理的组织系统；对各级各部门有明确的协调任务和控制要求；建立必要的规章制度；有健全的信息反馈渠道等。

（4）对实施过程的检查与控制。目标管理如同授权，授权者给予下级权利，但并不等于说他完全可以撒手不管没有责任，还要监督他们的执行状况，要及时进行检查和评价。

案例 5-5

新来的人力资源总监

【案例功能】

通过本案例，我们将让同学们加深对计划的概念、计划的编制程序等知识的理解。

【知识点链接】

1. 计划的含义：从静态角度来看，计划是一种结果，是在计划工作所包含的一系列活动完成之后产生的，是对未来方案的一种说明，告诉管理者和执行者未来的目标、达到目标的活动内容和措施、目标实现的时间范围、组织分工和预算等。从动态角度来看，计划也叫做计划工作，是指各级管理者要完成的一项活动，是一种预测未来、设立目标、决定活动内容、选择方案的连续程序，以期能经济合理地使用现有资源，有效地把握未来的发展，获得最大组织成效，实现组织目标。

2. 计划工作的程序包括：①确定目标；②确定计划的重要前提条件；③制定可供选择的备选方案；④评价各种备选方案；⑤选择方案；⑥制订派生计划；⑦制订预算。

【问题】

1. 请问如果你是肖鲲鹏，你将如何开展工作？

2. 请替肖鲲鹏制定一份半年度工作计划。

经过将近半年的努力，弘业集团公司完成了对上市公司蓝鸟股份有限公司的收购，成为了第一大股东(持股8000万股，持股比例为22.66%)，弘业集团并未对原有管理班子大换血，总共派出了包括董事长在内的6名人员进入相关关键部门和岗位(其中3人同时进入董事会)。

蓝鸟股份有限公司现有总股本数3.53亿股，主要从事服装加工销售、房地产及物业管理，现有职工2500多人，其中，服装生产有一线生产工人1300余人，销售人员300余人，退休职工50余人；房地产及物业管理公司员工有近400人。所有人员中大专以上学历有35人，公司上市之后接收了50余名大学生，但几年间近70%的大学生已陆续离开公司。

近三年公司每股收益分别为0.023元、0.008元、-0.469元，由于经营困窘，加之管理不善，一部分干部损公肥私、目无法纪，干群关系紧张，就在重组前不久，一部分工人还准备到市政府静坐，反对把公司卖掉，要求查处有关领导的经济问题，交代上市募集资金的去向……

蓝鸟股份有限公司的绝大部分工人都是原第一大股东向阳服装厂的工人，股份公司的干部也大多是服装厂的原班人马。企业内机构臃肿、效率低下，公司暮气沉沉，大部分人都“混”字当头。

对于弘业集团派来的人员，大部分人冷眼旁观，也有少部分人前来反映情况，有几位以工人代表的身份对派驻人员提出了四点要求：一是要补发拖欠的工资；二是要解决下岗工人的工作问题，并保证今后不再出现下岗问题；三是追究老领导班子的经济问题(比如上市募集资金的去向问题、几个老总们购买高档住房的资金来源问题……)；四是要求原老领导班子成员与工人展开面对面对话。并声明以上要求如果不能满足，将组织工人再次到市政府静坐，并向中央、省纪委和司法部门以及媒体反映有关情况。

原老领导班子的成员除了三人离职外，剩下五人中有四人仍在副总岗位上(其中两人人仍为董事)原总经理改任新一届监事会主席，原董事长任新一届董事会副董事长。原老班子成员平均年龄54岁。而弘业集团派驻人员的平均年龄不到30岁，董事长年仅31岁。

弘业集团派来的肖鲲鹏担任了蓝鸟股份有限公司的人力资源总监一职，肖鲲鹏是经济学研究生，在此前负责弘业集团投资发展部的工作，未从事过人事工作。人力资源部现有员工12人，其中有一名具有10多年人事工作经验的经理。



【案例分析】

1. 请问如果你是肖鲲鹏，你将如何开展工作?

对于肖鲲鹏来说，这个任职是个挑战，首先他没有从事过人力资源工作，只是作为大股东的派出人员来到这个岗位，大家心存观望和疑问；其次，重组磨合的背景下矛盾重重、人心微妙，人力资源工作是个重头戏，如何平稳员工心态，转变员工观念，激发员工士气，提高凝聚力，使大家精神饱满投入下步公司的发展中是个重要任务。

所以肖鲲鹏首先应该调查研究，尽快熟悉部门和公司的各种情况，不要急于发声，多看、多问、多思考。而且人力资源工作由于他以前没有接触过，所以必须研读有关人力资源的理论书籍文章。要注意和现有的人力资源部门的人员处理好关系，低调、包容、勤勉、务实，既要有原则，又要注意灵活性。

然后在理论学习、实际调研基础上，形成自己的工作思路，找准突破点，制定自己的工作计划，比如根据公司的现状，初期开展的工作不要是那些容易激起矛盾、激化矛盾、引发不稳定因素的事项，可以先宣传、培训，转变观念，形成共识，然后再推进薪酬改革、绩效考核、竞争上岗、人员三定等工作。同时要与母公司及派驻的领导、同事保持密切沟通和联系，尽快形成整体的工作规划，与其他板块的工作保持协调一致。

2. 请替肖鲲鹏制定一份半年度工作计划。

在问题一的分析基础上，根据计划的要素和计划编制工作的程序，拟定一份大致的工作计划。比如调研、培训、各项制度改革设计、参与制定公司的发展规划、选取中层的管理岗位进行竞争上岗等工作项目。

案例 5-6

哈佛精英的人生轨迹

【案例功能】

通过本案例，我们将让同学们加深对目标的概念、作用和目标管理的认识和理解。

【知识点链接】

1. 目标是指组织在一定时期内的成果指标，表明一个组织存在的作用和意义，反映组织的目的与任务。

2. 目标的作用：导向作用；激励作用；凝聚作用；提供考核标准。

3. 美国管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)于 1954 年在其名著《管理实践》中最先提出了“目标管理”的概念，其后他又提出“目标管理和自我控制”的主张。德鲁克认为：先有目标才能确定工作，所以“企业的使命和任务，必须转化为目标”。如果一个领域没有目标，这个领域的工作必然被忽视。因此管理者应该通过目标对下级进行管理，当组织最高层管理者确定了组织目标后，必须对其进行有效分解，转变成各个部门以及各个人的分目标，管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。



【问题】

1. 同是哈佛毕业生，为什么毕业后的人生有这么大的不同和差距？

1970 年，美国哈佛大学对当年毕业的天之骄子们进行了一次关于人生目标的调查：27% 的人没有目标；60% 的人目标很模糊；10% 的人有清晰但比较短期的目标；3% 的人有很清晰的目标。

1995 年，即 25 年后，哈佛大学再次对这批 1970 年毕业的学生进行了跟踪调查，结果是：3% 的人，在 25 年间朝着他们既定的方向不懈努力，现在几乎都成为社会各界的成功人士，其中不乏行业领袖、社会精英；10% 的人，他们短期目标不断实现，成为各个行业、各个领域中的专业人士，大多生活在社会的中上层；60% 的人，他们安稳的生活与工作，但都没什么特别突出的成绩，他们几乎都生活在社会的中下层；剩下 27% 的人，他们的生活没有目标，过得很不如意，并且常常在抱怨别人、抱怨社会、抱怨这个“不肯给他们机会”的世界。



【案例分析】

1. 同是哈佛毕业生，为什么毕业后的人生有这么大的不同和差距？

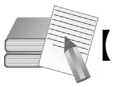
其实，个人和组织一样，都需要目标和目标管理。这些哈佛学生之间的差别仅仅在于：25 年前，他们中的一些人知道自己的人生目标，然后在 25 年中他们围绕目标进行奋斗，而另一些人不清楚或不是很清楚自己的人生目标，然后在 25 年间无法做好目标管理工作，影响到了其人生成就的取得。结论是：目标对于人生有巨大的导向作用、激励作用、自我控制作用。

案例 5-7 商业计划在打印出来时就过时了



【案例功能】

通过本案例，同学们将对计划和环境变化之间辩证关系有一个认识，对因为环境变化而否定计划的存在和作用的形而上学的错误观点给以否定，同时对滚动计划法的概念也加深了理解。



【知识点链接】

1. 计划的含义：从静态角度来看，计划是一种结果，是在计划工作所包含的一系列活动完成之后产生的，是对未来方案的一种说明，告诉管理者和执行者未来的目标、达到目标的活动内容和措施、目标实现的时间范围、组织分工和预算等。从动态角度来看，计划也叫做计划工作，是指各级管理者要完成的一项活动，是一种预测未来、设立目标、决定活动内容、选择方案的连续程序，以期能经济合理地使用现有资源，有效地把握未来的发展，获得最大组织成效，实现组织目标。

2. 计划的地位和作用：计划职能处于计划—组织—领导—控制四大管理职能的始发或基础职能位置上，可以说没有计划就谈不上管理。

计划具有如下作用：计划有助于对机会的把握；计划可以增强管理的预见性，规避或降低风险风险，减少不确定性的负面影响；有利于合理配置资源、减少浪费和损失，提高效率，取得最佳经济效益；计划指明了组织未来的发展目标，有利于统一组织成员的思想，是管理者进行指挥的依据，为实施组织、领导、控制等管理职能奠定了基础。

3. 滚动计划法是一种将短期计划、中期计划和长期计划有机结合起来，根据近期计划的执行情况和环境变化情况，定期修订未来计划并逐期向前推移，变静态为动态的一种编制计划的方法。



【问题】

1. 为什么说商业计划在打印出来时就过时了？

2. “制定计划毫无作用和价值”的观点是否正确？

商业计划的准备通常是个漫长、辛苦、创造性和重复性的过程，这个过程可以把一个思路变成一个难得的商机，它仔细地阐述了商机的意义、要求、风险和潜在回报，以及如何抓住这个商机。但商业计划从打印出来的那一刻就过时了。实际上，在当今互联网时代，技术进步和信息变化的加快以及全球市场的动态变化使得任何一个原本生命就很短暂的商业计划更加短暂。现在，几乎不可能找到一家经营了一年，仍始终如一地坚持起初制定的商业计划中的战略、市场重心、产品服务和团队的企业了。



【案例分析】

1. 为什么说商业计划在打印出来时就过时了？

我们在编制商业计划时的前提条件，由于在当今互联网时代，技术进步和信息变化的加快以及全球市场的动态变化使得商业计划打印出来后可能其中的一些前提条件就已发生了改变，其中的一些内容就已失效。这句话强调了环境变化，就是通常说的“计划不如变化快”，说明我们在执行计划时不能过于拘泥于计划，要保持一定的灵活性。

2.“制定计划毫无作用和价值”的观点是否正确?

此观点是不正确的。此观点过于强调环境的变化性而否定其相对静止性，是犯了形而上学的思维错误，持这种观点的管理者一般都是缺乏绩效的管理者，持这种观点的个人往往也不会有好的自我管理，影响其人生成就的取得。

计划在管理的职能中处于基础地位，没有计划就谈不上管理，计划有助于对机会的把握；计划可以增强管理的预见性，规避或降低风险，减少不确定性的负面影响；有利于合理配置资源、减少浪费和损失，提高效率，取得最佳经济效益；计划指明了组织未来的发展目标，有利于统一组织成员的思想，是管理者进行指挥的依据，为实施组织、领导、控制等管理职能奠定了基础。

训练项目

时间管理和个人计划制定训练

实训目标

培养同学们运用有关的计划知识和计划方法进行自我管理的能力。

实训内容与方法

1. 分小组了解各人日常计划的制定和实施情况，看有多少人有制定书面计划的习惯，分析不做计划的理由，请同学们各自谈谈计划的作用。

2. 以个人为基础，回顾个人时间的使用情况，用两周时间进行下表的填写，每天填写一张表。

日期：　　月　　日　　姓名：

序号	开始时间	结束时间	活动名称	活动内容	工作成果	备　　注
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						

3. 根据上表，每个人对时间的使用进行评价：是否重要，是否值得做，可否用更少的时间或更有效率的方法做，此事是计划内还是计划外的（对于制定了计划的同学），有多少时间是浪费了的。

4. 学习有关时间管理和计划管理的书籍，找出自己在计划管理和时间管理上的不足，明确需要改进的方面。

5. 制定学期计划和本月（或某月）、本周（或某周）计划（包括学习、工作、生活等方面）。

6. 提交本月（或某月）学习和工作计划制定和实施的总结报告。

6 组织与组织设计

案例 6-1 广东北电——人性化管理
案例 6-2 该如何当总监
案例 6-3 美国炼铝公司的重大变革
案例 6-4 统盛·普连德公司的分权管理
案例 6-5 “宇宙”冰箱厂的组织管理

案例 6-1 广东北电——人性化管理



【案例功能】

本案例主要涉及到管理者的管理思想，管理者在管理过程中针对不同个性的员工采取的管理方法。



【问题】

1. 结合案例谈谈“以人为本”是一种什么样的管理思想？
2. 广东北电的人力资源管理体系具有怎样的优势？从中我们可以得到哪些启发？

广东北电通信设备有限公司成立于1995年，是北电网络在中国成立的第一家合资通信公司。伴随着中国电信业的成长，目前的广东北电已成为包括中国电信、中国网通、中国移动、中国联通和其他专网在内的网络运营商的主要设备供应商。

虽然仅有十年的发展历程，广东北电却被誉为“集优秀的东西方文化为一体”的合资企业。2003年，全球通信市场步入低潮，广东北电在不得不大幅降薪的情况下，员工流失率仍保持在2%左右，一直为人们所津津乐道。那么，广东北电的人力资源管理体系究竟有着怎样的优势，来吸引、保留住大批的优秀员工呢？

一、以人为本

作为合资公司，广东北电充分吸收了具有百年历史的北电集团的优秀企业文化与管理理念，真正将“以人为本”贯彻于人力资源管理的每一个细节当中。

这主要体现在：

1. 所有员工在人格上一律平等。这是“以人为本”的核心与首要前提。这种平等的氛围最直接地表现为：无论领导还是普通员工，在食堂吃饭时都是同样排队、打卡。

2. 创造宽松、自由、开放的工作氛围。广东北电处于高新技术行业领域，对研发人员的要求在于专业技术和对市场需求的准确把握，而非异常严格的管理制度。宽松的工作环境更能够激发知识型员工的创造性，广东北电尽量将约束性的规则减少，如员工上下班不用打卡，也不对工作时间的着装加以限制。同时，崇尚开放的沟通，员工可以就公司的政策、经营状况等自由发表观点和看法。

3. 对员工充分关怀的个人保障体系。广东北电的员工个人保障体系包含有很多人文关怀的因素，如员工生病、亲属过世，公司都会派人前往慰问。为缓解员工的心理压力，广东北电采用EAP系统，以便员工遇有心理负担、心理障碍时，拨打免费电话，向专家咨询求助。

但是作为一个拥有千余名员工的大型企业，如何在如此宽松的工作氛围中，保证生产、管理的秩序井然？这就是流程规范的作用。1995年公司成立之初，即引入了ERP系统，这在当时国内通信行业尚属超前之举。同时，引入成就管理体系(manage forachievement)，并相继通过ISO9000、ISO14000，以及针对电信行业的TL9000认证。通过这些举措，广东北电实现了从信息流程到管理流程的规范化。

二、完善的个人发展计划

知识经济时代，员工更为看重的不是薪酬、福利，而是个人发展与个人价值的实现。广东北电建立了完善的员工个人发展计划与培训计划。

1. 持续完善的员工职业生涯规划。广东北电认为，员工职业生涯规划不是一成不变的，而是要寻求动态中的平衡。每一年度，公司都会根据员工具体情况制定个性化的培训计划，如沟通技巧培训、当众表达技巧培训等。同时通过内部轮岗帮助员工充分发掘自身潜力，更好地认识自我，寻求职业生涯发展的更多可能。

2. 完善的内部晋升体系。上升空间对于员工来说不仅仅意味着更高的职位与薪酬，更是对其价值的肯定，以及获得更多工作经历的机会。在广东北电出现职位空缺时，人力资源部会及时发布公告，所有员工都可以根据自身的能力、兴趣竞聘，这为员工提供了在不

同部门、方向发展和不断学习的机会，对其个人发展有很大帮助。

3. 多层次的员工培训系统。广东北电为员工的学习、发展提供了很多资源，不仅鼓励员工在本岗位上不断提升，而且鼓励员工就未来可能担任的岗位进行学习。首先，对于新入职员工采用“师傅制度”，每名新员工都有师傅并在工作、生活上给予其帮助、指导，使其尽快融入企业。其次，公司引进了 E-learnmg 系统，在这个统一的系统平台上，员工能够通过局域网、外部网学习共 500 多门课程，进行不同类型的培训，人力资源部也会指导各部门经理创造支持学习的环境。同时，公司自主开发了领导力课程，供内部不同层次的管理人员学习。

三、全球技术交流平台

凭借完善的薪酬福利体系、良好的员工个人发展计划与完善的培训体系，广东北电吸引了大批知识型员工的加入，建立了一支强大的高科技人才队伍，员工队伍中 78% 以上具有大学或以上学历。那么，广东北电是如何保留住如此众多知识型员工的呢？其人力资源总监周良文认为，知识型员工最为看重的是其个人潜能能否得到充分发挥，个人价值会不会增值。

对于技术人员而言，在专业领域内可以与世界先进技术接轨，保持同步，不断学习、成长，这一点尤其重要。广东北电开放式的企业文化即为研发人员提供了这样一个机会，技术人员可以分享所有最尖端的技术和资料，档案室、资料查阅室也对其完全开放。更为重要的是，广东北电广州研发中心作为北电网络全球三十余个研发中心之一，其每星期的进程都与世界其他研发队伍保持同步。北电网络的研发系统有着极为细致的分工，如 CDMA 的研发，在全球各地有很多研发小组同时进行，并定期通过公司的 ESN 系统（北电网络类似电话分机的电话系统）召开电视会议，共同讨论研发进程以及技术的完善。广州研发中心的技术人员也可以同来自法国、印度、美国、加拿大等不同地区的员工共同开发同一项目。与世界上最先进的技术保持同步，对于员工这不仅仅意味着自身含金量的增加，更使其充满职业自豪感。周良文说，“在广东北电，员工人在广州，但他的心、他所从事的工作却是全球的，绝不会落后！”



【案例分析】

1. 结合案例谈谈“以人为本”是一种什么样的管理思想？

所谓以人为本就是以人为中心，以人为目的，注重人的生命与价值，将人置于至尊至重的地位，人类的一切活动与创造，只有在为了人的时候才具有意义。在中国的传统文化中有着浓厚的“以人为本”的思想。正如张岱年先生所说：“中国文化有两个基本精神，具有高度的理论价值，一是‘以人为本’，一是‘以和为贵’。”而后者是为前者服务的，或者说是前者自然的要求。因此，深入挖掘、整合“以人为本”的传统资源，对于十六届三中全会提出的“坚持以人为本，树立全面、协调、可持续的发展观，促进经济社会和人的全面发展”，有着十分重要的意义。

2. 广东北电的人力资源管理体系具有怎样的优势？从中我们可以得到哪些启发？

世界是多样化和个性化的统一，个性化是生产力发展到一定水平的标志，多样化是个性化发展的必然结果。任何管理都有一定的时代特色和地域特色，凡是卓越而富有成效的管理实际上都是个性化的管理。管理所能达到的程度反映了一定时代的管理思维和管理精神。每一个时代都有一个时代的精神特征，因此，每一个时代的管理就必须适应所属变化了时代的要求。时代发展了，社会进步了，管理思维与管理方式必须与时更新。作为在现代社会起决定作用的管理而言，不变革管理，就跟不上时代所要求的力度和高度，一个国家就会在竞争中失去优势。日新月异、飞速发展的以计算机和通信技术应用的因特网揭开了网络时代的序幕，个性化管理的观念就是适应网络时代的要求和客观形势发展的必然产物。

案例 6-2

该如何当总监



【案例功能】

本案例主要涉及到领导方式的选择，组织中领导在实际管理中应该善于使用集权和分权，妥善处理好这两者之间的关系，才能更好的管理好部门人员，充分调动员工的积极性。通过本案例，同学们可以学到作为一个领导者在管理中应该注意的方面。



【问题】

1. 赵工的问题出在哪里？违反了企业管理的哪些原理？
2. 你认为如何改进赵工的管理方式？

孙工所在的监理项目部由六位监理人员组成。监理是受业主委托在工地现场对施工单位的施工质量进行监督，对工程中所进行的每一道工序进行检查，验收合格后，施工单位方可进行下道工序的施工。六位监理人员各有分工。其中：赵工—总监代表，是该项目部的领导；其他五个监理分别是：沈工—负责钢筋工程验收；刘工—负责模板工程验收；宋工—负责混凝土工程验收；孙工—电气安装工程验收；黄工—负责暖通工程验收。赵工从事监理项目总的领导工作，责任心强，对下属们的监理工作总是事事过问，尽心尽责，整日从早忙到晚，似乎把五位监理的工作都由他一人来做才放心。他曾讲“以前，某工程只有我一个土建监理，一切事都办得很好，现在包括我有四位土建监理，可监理起工程来，并未感觉到轻松，倒更有麻烦事多起来的感觉。”而其他监理评价赵工的工作是：“做不到点上，越忙越乱。”沈工负责钢筋验收，工作努力，不怕吃苦，现场经验多，职称是六位监理中最低

的一助理工程师。刘工负责模板工程验收，理论水平高，写作能力强，工作认真负责。宋工负责混凝土工程验收，工作踏实肯干，任劳任怨，不善言谈。孙工和黄工负责电气安装工程验收和暖通工程验收，工作认真，水平可以。

工程开始时，工作进展还比较顺利，但不久，监理人员内部就出现了矛盾。几位监理对总监代表赵工的工作方法产生了意见，特别是沈工，他认为赵工对自己的工作成绩从未给予肯定，还时常遭受批评。例如，有一次沈工在检查钢筋时发现有问题，他立即通知了施工单位整改。赵工在现场巡视时也发现了问题，赵工回来后就批评沈工，为什么没发现问题，当沈工说明不但发现了问题并已做了处理后，赵工仍批评沈工为什么没向他汇报。有时还出现这样的问题，项目监理已将问题指给施工单位并指出整改方法，而项目总监赵工发现同一问题也向施工单位指出整改方法，造成施工单位不知听谁的混乱现象。再有，每个月末，监理项目部要将本月工作质量、发生的问题、验评次数、优良率曲线等情况写成“监理月报”送交业主及质量监督站。开始这些工作都是由赵工亲自完成，但赵工逐渐感觉自己太忙，就提出让大家轮流写，写完后再由赵工核对修改。刘工认为，月报不是任何人都能很好地完成它。事实证明，刘工写的月报内容详实，赵工基本不必修改，而其他监理写的月报，赵工要花几个小时的时间进行修改，有时，因赵工有其他事，月报未来得及修改，造成月报不能按时完成发出。

由于赵工的领导方式，几位监理无法与赵工沟通，使得整体的办事效率降低，士气低落，施工单位及业主对监理也不满意，工程施工速度和质量受到影响。

【案例分析】

1. 赵工的问题出在哪？违反了企业管理哪些原理？

(1)领导的实质是一种人与人之间的交往过程，通过该过程来影响、激励和引导人们执行某项任务，以达到特定目标的一种行为。从本案例来看，赵工的领导风格属于独裁型，这种领导方式倾向于集权管理，采用命令式的方式告知下属采用什么样的工作方法，单边决策，限制员工参与。

赵工的问题在于没有根据环境的变化，转变自身的领导方式，以致工作团队办事效率低下，士气低落，导致施工单位及业主对监理的不满意，工程速度和质量也受到影响。

根据本案例，赵工的管理方式违背了以下管理理论：

① 权责一致原则。权责一致是指一定的职权与一定的职责相适应，有责就有权，有权就有责，这样才能充分发挥员工的积极性和主动性。但赵工在工作中对下属们的监理工作总是事事过问，似乎五位监理的工作都由他一人来做才放心，这种做法打击了员工工作的积极性，也使分工形同虚设，同时导致了员工们的抱怨。

② 集权和分权相适应的原则。赵工在工作中对下属们的监理工作总是事事过问，不敢向员工分权，结果导致自己整天忙里忙外，感到麻烦事特多，同时，员工抱怨赵工做不到点上，越忙越乱。这些都是集权和分权不相适应导致的后果。

③ 例外原则。赵工作为总监代表，没必要事事关心，只需抓好主要工作，其余的事情由其他监理来做就可以了，但是，恰恰相反，赵工什么事情都管，不善于抓关键点，结果造成什么事情也没有做好，违反了管理中的例外原则。

④ 人职匹配原则。人职匹配原则是指因人设职和因职设人的关系原则，只有将员工的才能和工作特点相匹配，才能提高工作水平，促进组织水平的提高。案例中，刘工理论水平高，写作能力强，写的月报内容翔实，但赵工没有充分利用刘工的优势。采用轮流写月报的做法，结果导致花几个小时的时间修改。有时，因赵工有其他事，月报未来得及修改，造成不能按时完成发出。

⑤ 分工协调原则。分工原理表明，一个人不必掌握所有的技能，只需掌握一项或少数几项技能并能达到相当熟练的程度，这样在一定分工的基础上加强合作，就可以提高企业经营绩效。案例中，沈工负责钢筋工程验收，刘工负责模板工程验收，宋工负责混凝土工程验收，孙工负责电气安装工程验收，黄工负责暖通工程验收，但是，在工作中，赵工对他们事事关心，似乎工作只有他来做才能放心，不仅没有达到分工提高效率的目标，反而陷入麻烦事中，抓不到工作要点。

⑥ 统一指挥原则。组织的各级结构以及个人必须服从一个上级的命令和指挥，只有这样，才能保证命令和指挥的统一，避免多头领导和多头指挥，使组织的决策得以贯彻实施。案例中，赵工检查钢筋时发现问题，向施工单位下达整改通知单，而沈工已经把整改通知下达到施工单位，造成施工单位不知听谁的混乱现象。

⑦ 激励原则。激励是组织通过设计适当的外部奖酬形式和工作环境，以一定的行为规范和惩罚性措施，借助信息沟通，来激发、引导、保持和规范组织成员的行为，以实现组织及其成员个人目标的系统活动。案例中，赵工不善于使用激励的方法，不仅不对其他监理的工作成绩给予肯定.还时常批评下属，导致下属工作积极性不高、士气低落。

当然，赵工在管理过程中也没有重视沟通，导致沟通失灵等。总之，赵工的管理方式应该加以改变，以适应环境的变化。

2. 你认为如何改进赵工的管理方式?

赵工可以尝试从以下几个方面来改变其管理方式：

① 改变自己的领导风格，由独裁型向民主型风格转变。根据情境理论，一个人改变自身的领导风格是非常困难的，但赵工可以通过培训、学习等多种方式完善自己，进而向民主型风格领导方式转变。

② 学会授权。随着环境的变化，集权式的管理已经越来越不适应组织的发展。向员工授权，不仅可以减少管理者自身的工作职责，还可以发挥员工的积极性，培养员工的能力。案例中，赵工的工作范围太大了，不仅使自己整天忙忙碌碌，抓不住工作重点，还压制了员工的积极性，导致员工抱怨。

③ 学会用人，使员工的才能与工作特点相适应，发挥员工的工作才能。案例中，几名监理人员都有其自身的工作特长，沈工工作努力，不怕吃苦，现场经验多；刘工理论水平高，写作能力强，工作认真负责；宋工工作踏实肯干，任劳任怨，不善言谈，充分利用

这些人的优势，把他们用在合适的工作职位上，就能提高工作效率，较好的完成组织目标。

④ 学会使用各种激励手段激励员工。这些手段包括言语表扬、鼓励员工参与、奖励以及肯定员工的工作成绩等。即使员工出现错误，也不应一味的批评，而应帮助他们找到错误的原因，并鼓励他们改正错误。积极为组织做贡献。

⑤ 创建良好的团队氛围。由于赵工独裁式的领导风格，导致整体的办事效率降低，士气低落，沟通不畅。因此，建立良好的团队氛围，对提升员工的士气是至关重要的。赵工可以采取共同学习、非正式活动等多种方式实施这一举措。

⑥ 加强沟通。案例中，员工对赵工的议论纷纷、赵工对刘工的批评等，都是由于沟通不畅引起的。培育团队精神，沟通是必不可少的环节。赵工可以多和其他监理交流，咨询他们的意见，听取他们的看法，并合理地采纳下属的意见。这样，通过沟通，不仅可以收集需要的信息，而且可以改善人际关系，加强相互理解，并调动下属参与工作的积极性和主动性。

总之，赵工应根据环境的变化，及时改变自身的管理方式，适应员工特点和工作要求，有效地完成组织目标。

案例 6-3

美国炼铝公司的重大变革

【案例功能】

本案例主要涉及到组织成长中都要面临的变革问题，组织的变革受到组织内、外部的影响，组织内部的结构，在组织发展中不断的变化，如组织规模的变化，组织战略的制定，等等，组织外部的变化如行业的变化和调整，以及组织竞争对手经营模式的调整等。组织者在面临这些变化的时候应该从内外两方面来有序的组织自己的变革。选择一个适合组织自身情况的合理的方式进行。

【问题】

1. 你认为奥尼尔实施变革的方法如何？
2. 奥尼尔是否认为连续不断的改进不符合动荡不定的时代？
3. 你是否同意奥尼尔关于领导的观点？说明你的理由。

在匹兹堡市区最近的一个夏日里，美国炼铝公司(Aluminum Co. of America)的首席执行官保罗·奥尼尔(Paul Oneil)公布了这个原料“巨人”的宏伟规划。该规划将要对这个横跨

22 个国家、拥有 63 000 多名员工的公司进行一次全面彻底的革新。奥尼尔提出了一个新结构，它集中于美国炼铝公司的主管和业务单位："不是匹兹堡，不是为它们服务的副总经理，也不是董事长，而是业务单位。"公司集中所有的资源为了这一个目标，并联系和支持着公司的 22 个业务单位。与变革有关的不仅仅是公司结构一个因素。通过引进公司的新战略，奥尼尔向公众皆知的持续改进的变革观点提出挑战。他声称，这个方法对那些已经成为市场领导者的公司或许奏效，但是，"如果你落后于世界领先水平，这是个糟糕的方法；如果你远远落后世界水平，这可能是一个灾难性的方法。"

对美国炼铝公司来说，它们似乎是个落伍者。奥尼尔认为公司需要做出迅速的巨大改进，而不是缓慢的渐进变革。奥尼尔对员工提出的挑战是：两年内要消除公司和世界先进水平之间差距的 80%。"等到外部事件来迫使组织进行变革，这是最佳的反应式管理办法，但也是最胆小的管理做法。"他告诉员工，领导并不是"那种组织绩效一团糟以至于股东强烈要求改变现状的强迫变革者"。

【案例分析】

1. 你认为奥尼尔实施变革的方法如何？

（1）组织变革是指运用行为科学和相关管理方法，对组织的权利机构、组织规模、沟通渠道、组织成员的观念、态度和行为、成员之间的合作精神进行有目的的、系统的调整和革新，以适应组织所处的内外环境、技术特征和组织任务等方面的变化，提高组织效能。在组织变革的观点上，存在两种不同的观点：一种是："风平浪静观"，将变革视为偶然发生的例外；另一种是"急流险滩观"，将组织变革视为变化很快，属于激进式的变革方式。

（2）奥尼尔提出了一个新结构，并认为持续改进的变革观点影响了组织适应外部环境的能力，认为公司需要做出迅速的巨大改进，而不是缓慢的渐进变革。从奥尼尔的言行上分析，奥尼尔是一位"急流险滩观"观点的支持者，主张激进式的变革方法。

2. 奥尼尔是否认为连续不断的改进不符合动荡不定的时代？

是。案例显示，通过引进公司的新战略，奥尼尔向众人皆知的持续改进的变革观点提出挑战。他声称，这个方法对那些已经成为市场领导者的公司或许奏效，但是，"如果你落后于世界领先水平，这是个糟糕的方法；如果你远远落后于世界水平，这可能是一个灾难性的方法，另外，他认为等到外部事件来迫使组织进行变革，这是最佳的反应式管理办法，但也是最胆小的管理做法。因此，可以认定奥尼尔认为连续不断的改进不符合动荡不定的时代。

3. 你是否同意奥尼尔关于领导的观点？说明你的理由。

（1）关于变革存在两种典型的认识：

①"风平浪静"观。即将变革视为偶然发生的例外，是对组织平衡状态的打破。在 20 纪五、六十年代和 70 年代前期，社会经济环境相对平稳的情况下，这种观点还是可以站得住脚的。②"急流险滩"观。对于组织所处的环境、将来遇到的机遇和挑战都无法确切地被

预测。在这种情况下，组织必须有足够的灵活性，能够非常快地对随时变化的情况做出反应。反应不够迅速的组织终将被淘汰。

越来越多的管理者认为组织存在的稳定性和可预见性是不存在的，打破现状也不是偶然或暂时的。管理者唯一能做的就是变革。

(2)变化是世界唯一的不变，因此，组织本身需要不断的变化以适应世界的变化。组织变革的影响因素主要包括：

①组织生命周期。组织像任何有机体一样，有其自身的生命周期，企业处于不同的生命周期阶段，对企业的组织结构也不同，因此，任何组织的生存和发展都需要变革。组织所处的环境的变化。劳动力的性质、技术革新、全球经济一体化、市场竞争、社会发展趋势等都会影响组织的生存和发展，为适应环境的变化，组织结构需要适时调整，以求在市场竞争中获得有利地位。

②企业内部条件的变化。企业内部条件的变化，包括技术条件的变化、管理人员的变化以及人员条件的变化，这些变化也需要组织进行变革，适应新形势的发展。

组织是采取持续渐进式的变革方式，还是采取激进式的变革方式，取决于上述条件的相互作用，当然，也要考虑领导者的领导风格对组织变革的影响。

(3)我不同意奥尼尔的变革观点，理由在于，①应该严谨地进行行业和竞争者分析，正确认识组织在行业中的地位。而不能仅仅以市场的领先者作为比较对象，②对外部环境进行分析，组织虽然在一定程度上能够改变环境，但最终还是受制于环境，因此，如果组织处于稳定的环境状态，组织的变革会不会适应环境应当予以考虑，③组织变革应考虑组织内的资源，如果资源不足以支持急剧的变革方式，选择持续渐进式的变革方式更能适应外部环境。

案例 6-4

统盛·普连德公司的分权管理



【案例功能】

该案例主要涉及到组织中的集权和分权的问题，在一个组织中集权和分权永远都是绕不开的话题，如何恰当地处理好两者之间的关系，关系到企业是否能长久永续的发展，企业组织者在实际的公司经营管理中，应该慎重的对待这两者的关系。



【问题】

1. 衡量集权与分权的标志有哪些?

2. 结合案例谈一谈你对集权体制、分权体制的看法(优缺点比较)。

3. 既然是分权体制，集中大权力和派出管理控制员的做法是否有违分权的精神?

法国统盛·普连德公司是一个生产电子产品、家用电器、放射线和医用电子仪器的大型电器工业企业。该公司下属分公司遍布全球，年销售额达数十亿法郎。如何管理这个庞大的企业，公司总裁实行的是分权管理制度。该公司的每家分公司都自成一个利润中心，都有自己的损益报表，各事业部的经理对其管辖的领域享有充分的决策权。同时他们敢尽量把权力授给下级，充分发挥分权制度的最佳效果。与此同时，这些分公司每年年底都要编制投资预算报告呈交总公司审核通过。预算调整权限是10%，如果超过必须报高一级主管审批。统盛·普连德公司并不是把所有的权力分散，在分散小权力的同时，也集中一些大权力，如投资和财务方面的权力，这两个方面总公司严格控制。另外，总公司还设立100多名管理控制员，分派到每个分公司，主要任务是观察各部门的管理、生产、作业是否正常。



【案例分析】

1. 衡量集权与分权的标志有哪些?

(1)决策的数量。组织中较低管理层次做出的决策数目越多，则分权的程度越高；反之亦然。(2)决策的范围。组织中较低层次决策的范围越广，涉及的职能越多，则分权程度越高；反之亦然。(3)决策的重要性。若较低层次做出的决策越重要，影响面越大，则分权程度越高；反之亦然。(4)决策的审核。组织中较低层次做出的决策，上级要求审核的程度越低，分权程度越高；反之亦然。

2. 结合案例谈一谈你对集权体制、分权体制的看法(优缺点比较)。

企业采用集权体制还是分权体制，主要应根据企业的具体情况来选择，集权和分权体制本身没有好坏之分。

(1)集权的优点：规模效益、总部战略保障、高级人才的广泛使用、降低组织成本等；集权的缺点：官僚主义、降低效率、影响创造力、高层人员能力影响大、下级抵触等。

(2)分权的优点：充分调动下级的积极性和创造性，产生1+1大于2的效果等；分权的缺点：产生诸侯割据的现象，效益差的愿意紧跟总部，效益好的希望独立，总部对下级不易控制，等等。

3. 既然是分权体制，集中大权力和派出管理控制员的做法是否有违分权的精神?

抓大权，分小权和派出管理控制员的做法并不违背分权的精神，是为了更好的体现分权制度的最佳效果。限制分权的缺点；发挥集权与分权结合的优点；通过有力的控制保证分权优越性的体现。

案例 6-5

“宇宙”冰箱厂的组织管理

【案例功能】

本案例主要是关于组织在生产经营过程中出现的问题进行组织结构的调整，一个企业的组织结构在企业发展过程中，应该根据企业的实际情况，结合内部变化的因素适时调整，而不是固守教条主义，企业所有的措施比如组织架构的调整都是基于企业健康发展为前提的。因事设岗还是因人设事，要充分地考虑企业的实际情况来处理。

【问题】

1. 企业中应如何设置组织结构？到底应该“因事设人”还是“因人设事”？
2. 你认为王教授的建议是否合适？
3. 你怎样看待小刘的疑问？

某市“宇宙”冰箱厂近几年来有了很大的发展，该厂厂长周冰是个思路敏捷、有战略眼光的人，早在前几年“冰箱热”的风潮中，他已预见到今后几年中会渐渐降温，变畅销为滞销，于是命该厂新产品开发部着手研制新产品，以保证企业能够长盛不衰。果然，近来冰箱市场急转直下，各大商场冰箱都存在着不同程度的积压。好在宇宙厂早已有所准备，立即将新研制生产出的小型冰柜投放市场，这种冰柜物美价廉，一问世便受到广大消费者的欢迎，宇宙厂不仅保证了原有的市场，而且又开拓了一些新市场。但是，近几个月来，该厂产品销售出现了一些问题，用户接二连三地退货，要求赔偿，影响了该厂产品的声誉。究其原因，原来问题主要出在了生产上。主管生产的副厂长李英是半年前从本市二轻局调来的，她今年42岁，是个工作勤恳、兢兢业业的女同志，口才好，有一定的社交能力，但对冰箱生产技术不太了解，组织生产能力欠缺，该厂生产常因所需零部件供应不上而停产，加之质量检验没有严格把关，尤其是外协件的质量常常不能保证，故产品接连出现问题，影响了宇宙厂的销售收入，原来较好的产品形象也有一定程度的破坏。这种状况如不及时改变，该厂几年的努力也许会付诸东流。周厂长为此很伤脑筋，有心要把李英撤换下去，但又为难，因为李英是市二轻局派来的干部，和上面联系密切，并且她也没犯什么错误，如硬要撤，搞得不好，也许会弄僵上下级之间的关系(因为该厂隶属于二轻局主管)。不撤换吧，厂里的生产又抓不上去，长此以往，企业很可能会出现亏损局面。周厂长想来想去不知如何是好，于是就去找工厂咨询顾问某大学王教授商量，王教授听罢周厂长的话，思忖一阵，对周厂长说：“你何不如此这般呢……”周厂长听完，喜上眉梢，连声说：“好办法、好办法”，于是便按王教授的意图回去组织实施，果然，不出两个月，宇宙厂又恢复了生机。

王教授到底如何给周厂长出谋划策的呢？原来他建议该厂再设一个生产指挥部，把李英升为副指挥长，另命一懂生产、有能力的赵翔为生产指挥长主管生产，而让李英负责抓零部件、外协件的生产和供应，这样，既没有得罪二轻局，又使企业的生产指挥的强化得到了保证，同时又充分利用了李、赵两位同志的特长，调动了两人的积极性，解决了一个两难的问题。小刘是该厂新分来的大学生，他看到厂里近来的一系列变化，很是不解，于是就去问周厂长："厂长，咱们厂已经有了生产科和技术科，为什么还要设置一个生产指挥部呢？这不是机构重复设置吗？我在学校里学过的有关组织设置方面的知识，从理论上讲组织设置应该是'因事设人'，咱们厂怎么是'因人设事'，这是违背组织设置原则的呀！"周厂长听完小刘一连串的提问，拍拍他的肩膀说："小伙子，这你就不懂了，理论是理论，实践中并不见得都有效。"小刘听了，仍不明白，难道是书上讲错了吗？



【案例分析】

1. 企业中应如何设置组织结构？到底应该"因事设人"还是"因人设事"？

企业设置组织结构的原则。依据教材上的观点，企业设置组织结构应坚持以下原则：目标任务原则；权责利相结合的原则；分工协作及精干高效原则；适宜的管理幅度的原则；统一指挥和权力制衡原则；集权与分权相结合原则。依据组织结构设置的目标任务原则，应坚持因事设人，以事为中心，因事设机构、设岗位、设职务，配备适宜的管理人员。但是，这并不是一成不变的。为了适应内外环境的变化，适应企业目标任务的要求，对职务结构进行调整，对人员进行调配，也是对组织结构设置原则的灵活运用。

2. 你认为王教授的建议是否合适？

王教授的建议比较合适，这是经过实践检验的。正如王教授所说，理论应该随着管理环境以及管理实际的需要而改变。

3. 你怎样看待小刘的疑问？

关于小刘的疑问。小刘刚刚大学毕业，没有实际工作经验，难免事事唯书为上，理论与实践相脱节。

7 组织成长和变革

案例 7-1 刘备的儿子为何不如曹操的儿子?
案例 7-2 诺基亚是怎么倒下的?
案例 7-3 娃哈哈内外交困:业绩下滑是新常态还是偶然?
案例 7-4 是谁让海底捞压力重重?
案例 7-5 揭秘让马云获得成功的“政治体系”

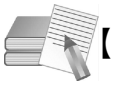
案例 7-1

刘备的儿子为何不如曹操的儿子



【案例功能】

本案例主要讨论环境对组织成长的影响,以及组织成长的阶段及特征、面临某种危机和管理问题。任何一个组织,无论过去如何成功,都必须随着环境的变化而不断调整自己,组织变革的根本目的就是为了提高组织的效能。



【知识点链接】

格林纳(Larry E. Greiner)的成长阶段模型认为,组织成长发展有五个必经阶段。格林纳认为,一个组织的成长大致可分为创业、聚合、规范化、成熟、再发展或衰退 5 个阶段。每一阶段的组织结构、领导方式、管理体制和职工心态都有其特点。每一阶段最后

都面临某种危机和管理问题，都要采用一定的管理策略解决这些危机，以达到成长的目的。



【问题】

1. 三国中魏国蜀国处于格林纳(Larry E. Greiner)的成长阶段模型的哪个阶段?

2. 分析影响刘备和曹操后代成功的环境因素。

要论“官二代”，曹操和刘备的儿子是标准的“官二代”。刘备的亲儿子有三个，大儿子刘禅，二儿子刘永，三儿子刘理，都不怎么成器。最有名的当属扶不起的阿斗——刘禅，投降曹魏，被曹操的后人所俘，葬送了父亲一手打造的蜀汉江山，“乐不思蜀”地甘做囚徒。

曹操的儿子比较多，据说有二十五位。太子曹丕，曹魏的真正创立者，从父亲手里接过魏王和相国的权柄，直接将汉政权更名为魏，自封文皇帝，给父亲一个武皇帝的尊号，理直气壮地坐了江山。三儿子曹植，武不能建功，文却名传千古，是建安文学的当然代表，后世赞其“才高八斗”——天下的“才”一共只有十斗耶!

曹操的儿子在父亲死后，光大了老子的事业，武能治国，文能传世，刘备的儿子在刘备死后，特别是在诸葛亮死后，被人吞并，束手就擒。同样的“官二代”，差别怎么那么大呢?



【案例分析】

1. 三国中魏国蜀国处于格林纳(Larry E. Greiner)的成长阶段模型的哪个阶段?

成熟阶段。这一阶段的特点是，各种正式的管理系统被一一建立起来，以此来协调和监督组织管理。解决问题的办法是在加强高层主管监督的同时，加强各部门之间的协调、配合，加强整体规划，建立管理信息系统，成立委员会组织，或实行矩阵式组织。

2. 分析影响刘备和曹操后代成功的环境因素。

曹操是乱世之奸雄、治世之能臣，而刘皇叔呢，仁厚、宽爱。两个个性气质完全不同的父亲，生出的儿子，性格自然各异。

成长环境：曹丕早早地就参与到权力的运作之中，亲历了宫斗的惨烈，对皇权政治的认识极为深刻到位；阿斗幼年倒是随父南征北战，但他经历的似乎只有被人护持逃亡，入蜀后，又冰火两重天，安逸得只知斗鸡走马。

政治环境：曹丕在兄弟争宠的环境下生长，且组建了自己的智囊和执政团队。机变权谋这些政治手段，在他与同胞相互内斗的过程中，即已见识、练就和熟悉了。而刘禅，蜀汉确立的唯一皇储，一直又被先主刘备溺爱，养尊处优，静待接班，缺乏复杂权力争斗的历练，内心尚天真而质朴。曹丕提前有父亲手把手教其治人理政，而刘禅不光有父皇罩着，还有丞相加军师的诸葛亮在。有诸葛亮在，连刘备的许多军机大事都不用操心，更何况年少的太子刘禅。

锻炼环境：曹丕就位时三十四岁，刘禅接班年仅十七。曹操死时，权力放心移交儿子，而刘备临终前，是“托孤于丞相亮”，性质完全不同。

3. 请谈谈环境对组织领导人成功的影响?

案例 7-2

诺基亚是怎么倒下的

【案例功能】

本案例主要讨论组织如何应对外部环境的变革，环境对组织变革，组织成长的影响，以及组织成长面临的危机。

【知识点链接】

组织变革是为了更好适应组织内外条件的变化，外部环境的变化是企业组织变革的最大诱因。诱发组织变革的需要并决定组织变革目标方向和内容的因素很多，大体来自于：企业经营环境的变化（如政策环境、市场环境等），企业内部条件的变化（如人员条件的变化、管理条件的变化等），也可能来源于企业本身成长的要求。

【问题】

1. 请总结一下诺基亚失败的原因？
2. 诺基亚失败给你带来了什么样的启发？

回顾这几年，可以说就是诺基亚的一部衰退史。从昔日的手机霸主的地位沦落到被微软收购的悲惨境地，诺基亚似乎已经无力回天了。在诺基亚正式退出历史舞台时，诺基亚前 CEO 约玛·奥利拉无奈地说："我们并没有做错什么，但不知为什么，我们输了。"说完之后连同他在内的十几位高管纷纷落泪。这样的场景不禁让人为诺基亚今日的衰败扼腕痛惜，然而正如"成功的企业总是相似的，而不成功的企业各有各的不幸"所说的那样，诺基亚今日的败北也的确"冰冻三尺非一日之寒"。

在当今这个"唯一不变的就是变"的时代里，企业生存的头等大事就是以用户的需求为导向开展经营活动，而"忽视用户体验，就会失去市场"则早已成为了关乎企业生死的金科玉律。

诺基亚这个曾经在 2G 功能机时代以满足用户需求而荣登宝座的手机霸主，在当今智能机时代却落后了。2008 年，当后起之秀苹果、谷歌针对用户日益变化的需求研制智能机的时候，诺基亚却执意收购塞班公司的所有股权，将日益老旧的塞班系统作为自己的独占系统，错过了利用安卓系统巩固自身地位的战略先机，结果曾经的忠实粉丝离它而去，导致了诺基亚的全球手机市场占有率骤然下降，最终酿成悲剧。

其实在很多人眼中，诺基亚本来具有领先于竞争对手的先天优势和机会，但就是因为过久地留恋不合时宜的塞班系统，未能及时推出换代产品而延误了战机，从而给竞争对手创造了赶超自己的机会，为自身发展留下了后患。对诺基亚来说，"科技以人为本"这句口

号原本强调以用户的需求为导向进行科技创新，然而诺基亚却在时代的更迭中迷失了方向，反而离这句口号越来越远了。

在这样一个高科技纵横的社会里，企业需要做的除了及时了解用户需求，跟紧用户的脚步和跟紧对手的脚步外，更为重要的还是应站在用户的前方替他们发现未知的需求，成为用户需求的先锋。而这一点，苹果做到了，谷歌也做到了，而诺基亚这位曾经的手机霸主却偏偏没有做到。

早在2006年，诺基亚就决定要做一家互联网公司，并且还推出了相应的OVI商店(类似于今天的Apple store)。但当其真正开始落实的时候，却推进得非常慢，最后因为开发资金不到位，OVI商店最终并没有真正的运作起来，所以之前的投资也就相应地打了水漂。之后不甘示弱的诺基亚又展开了一系列收购，在2006年到2008年期间，一共收购了5家软件开发公司和互联网公司。

然而诺基亚却犯了“瞻前不顾后”的错误，百亿美元的资金大部分都用做软件开发，却忽视了市场营销、渠道建设等问题，而OVI地图的“收费模式”最终也让诺基亚在与谷歌免费地图的对决中惨败。随后，诺基亚走进了“什么都想要，最后却什么都得不到”的怪圈。

2010年年初，诺基亚与英特尔联手，打造了全新移动终端操作系统MeeGo，目的在于让塞班手机逐渐向中低端市场倾斜，而高端市场则逐渐向MeeGo过渡，以MeeGo定位来驱赶苹果iPhone和安卓手机，从而收复失地。但市场和开发者却没有买账，MeeGo的表现差强人意，面对市场对苹果的痴迷，开发者对于安卓的依赖，诺基亚心生退意，相应的人力物力投入也随之付诸东流。

在满身非议之后，诺基亚又“移情”微软。在2011年2月宣布与微软进行广泛的战略合作，开始使用微软的Windows Phone作为其智能手机的软件平台，但是由于Windows Phone缺乏市场基础，在参与市场竞争时再次遭遇寒流。

在战略制定上摇摆不定的风格已经让诺基亚筋疲力尽了，殊不知其转型战略的踟蹰不前，竟为“可怕”的竞争对手的赶超创造了机会。

诺基亚此前的成功和长时间居于行业霸主的地位，使其逐渐变成了一家对早期成功抱有强烈自满情绪的公司。这种自满、固步自封的老大心态不仅阻碍了创新，也为诺基亚埋下了今后失败的导火索，而昔日的辉煌也逐渐演变成了诺基亚奋起直追的负荷。

就在苹果、三星逐渐成为全球手机行业冠亚军的时候，诺基亚还陶醉在过去的辉煌之中，依旧认为用户在2G手机市场的需求足以支持企业重夺全球手机霸主的桂冠。在“瘦死的骆驼比马大”的这种自杀心态驱使下，诺基亚固执的坚守在落后塞班系统维系的手机低端市场这片最后的“自留地”上。

而这造成的直接后果就是：不仅越来越少考虑用户需求，反而单凭决策者的感觉、经验以及眼前的利益进行决策。这种错误的老大心态使得诺基亚逐渐失去了行业霸主地位，最终被竞争者无情赶超。其实，谷歌很早之前就向诺基亚抛出过“橄榄枝”，希望与其合作开发安卓系统，然而却被当时在2G市场居于稳固地位的诺基亚断然拒绝。

像诺基亚这样的大型企业，每经历一次人事变动，背后庞大且纵深复杂的关系网都会经历重新洗牌。而频繁的高管离职对于处在水深火热之中的诺基亚来说，颇有些“前院失

火，后院加油”的讽刺意味，这对于苦难重重的诺基亚来说，真的已经是“伤不起”了。

自从微软公司前高管史蒂芬·埃洛普于2010年9月进入诺基亚担任CEO职务以来，诺基亚内部对他是微软混入诺基亚的“特洛伊木马”的猜测就一直没有间断过，这种怀疑在诺基亚与微软联姻之后愈发明显。虽然埃洛普在上任后并未进行大面积的人事调整，但这位美国人在掌管诺基亚这个芬兰公司期间所带来的震动却是翻天覆地：先是执行副总裁、智能手机业务负责人安西·凡约基宣布离职，英国及爱尔兰地区总经理马克·洛兰挂印隐退；随后在被诺基亚看做“福地”，裁员风潮并未肆虐过的中国市场也发生了不良反应。

2010年年底，诺基亚副董事长邓元突然辞职加盟AMD(美国著名微处理器公司)；2011年6月，大中国、韩国及日本区高级副总裁梁玉媚上任不到半年也离去。在群狼环伺的智能手机时代，本该全力以赴应对竞争的诺基亚，却被内部管理层的频繁更迭狠狠地伤了一把，“内忧外患”已经让诺基亚疲惫不堪了。

凡此种种，诺基亚的命运也就不言自明了。

【案例分析】

1. 请总结一下诺基亚失败的原因？

忽视用户需求，错失战略先机；

战略摇摆不定，被对手乘机赶超；

老大心态作祟，忽视持续学习；

高管更迭频繁，功利阻碍创新。

2. 诺基亚失败给你带来什么样的启发？

过去的成功，可能会成为未来前进的桎梏。在这样一个瞬息万变的时代，一个企业的生存靠的不是自己的名气，不是自己已往的荣誉，而是随时随地把握市场走向的能力。

上百年的管理实践证明，历史的成功只能证明企业曾经战胜了危机，但并不代表它依然可以对新的危机取得成功。那些看似强大且居于市场霸主地位的市场领导者因为不能迅速适应变化，不能迅速满足消费者需要，不能实现灵活的转身，最终“大而必倒”。所以诺基亚衰落的事实再一次告诉我们“再大的公司在市场面前都是小公司”，只有忘记荣耀，放下身段，持有二次创业的决心，才能让诺基亚这个品牌重新闪耀。

案例7-3

娃哈哈内外交困：业绩下滑是新常态还是偶然

【案例功能】

本案例主要讨论外部环境对组织变革的影响因素，企业发展如何做出正确的战略及推动企业管理变革。

【知识点链接】

组织变革的外部环境推动力包含政治、经济、文化、技术、市场等方面的各种因素和压力。组织变革的内部推动力包括组织结构、经营管理和决策等方面的因素。组织变革的类型很多，依据不同的标准可以划分为不同的类型。如按照变革的程度与速度分为渐进式变革和激进式变革；按变革的内容划分为战略性变革、结构性变革、流程性变革、人员的变革等；按照工作对象的不同可以分成以组织为重点的变革、以人为重点的变革和以技术为重点的变革；按照组织变动的意愿可以分成主动性变革和被动性变革等。

【问题】

1. 请总结一下娃哈哈经营困难的原因？

2. 你认为娃哈哈可以从哪些改善，走出现在的困境？

2014 年，宗庆后旗下的娃哈哈王国年度业绩下滑了 7%（娃哈哈内部销售会议数据），他不得不公开承认，这是娃哈哈销售业绩最差的一年。

最差的一年？将来会不会更差？业绩下滑是新常态还是偶然一次？不可否认，昔日辉煌的娃哈哈帝国已经内外交困，颓势尽显。

一、内因的困扰

基于对饮料主业增长天花板的判断，也基于宗庆后的千亿营业额梦，有钱就任性的娃哈哈跨界经营，屡败屡战。童装已上市 12 年，年销售额还不到 2 亿元，且多年徘徊不前；迈入婴童奶粉业，立志要两年时间内达到 10 万吨的销量、100 亿元的销售额，如今市场份额还不到 1%；2012 年高调进军城市商业综合体，豪言壮语尚未褪尽，杭州的首个试点娃欧商城已经悄然关门；2013 年，斥巨资进入白酒业，仅半年时间，就传出了强行摊派的丑闻。不相关多元化经营，放眼全世界，鲜有成功案例。超级自信、任性的宗庆后最终自吞苦果，无核心竞争优势的跨界必然失利，且分散精力、耗散资源，拖累了饮料主业。

曾经的娃哈哈，每 1 ~2 年都有重磅新品横空出世，儿童营养液、果奶、AD 钙奶、八宝粥、纯净水、非常可乐、茶饮料、果汁饮料、激活、爽歪歪、营养快线，等等，公司业绩也一浪接一浪高潮迭起。而最近几年，啤儿茶爽、启力、格瓦斯、富氧水、小陈陈等新品，或市场过于细分、或定位模糊不清、或玩概念忽悠、或渠道开拓不力，还没掀起几朵浪花，就已淹没于饮品大海中。主力老品营养快线、爽歪歪、纯净水已经步入产品的衰退期，回天乏力。

大树底下不长草，常年的集权管理模式下，人才尽走。2014 年秋，在娃哈哈 19 年，与宗庆后情同父子，娃哈哈事实上的营销二把手，原销售公司总经理刘智民受业绩下滑拖累，犹豫徘徊了半年之久而无奈辞职，这将可能引发多骨诺米牌效应，更多的骨干员工将出走。如今娃哈哈的核心营销系统：销售公司和市场部，都是年轻人当政，已是“蜀中无大将，廖化作先锋”的状态。

“艰苦奋斗、励精图治”的企业精神，“凝聚小家、发展大家、报效国家”的家文化，对

朴实耐劳的“60 后”“70 后”员工教育挺成功，但对追求民主、自由、参与感注重品质生活，在网络时代长大的“80 后”“90 后”年轻员工而言，“艰苦奋斗”是种束缚，“家文化”不被认可。

当然，娃哈哈内部最大的问题还是大家长宗庆后本人。娃哈哈还是那个娃哈哈，宗庆后还是那个宗庆后，这么多年娃哈哈还是没有副总经理，宗庆后还是靠直觉决策，还是简单粗暴的管理和营销，内外部还是没有智囊团。网络大潮浩浩荡荡，宗庆后却依然我行我素，甚至连其女儿宗馥莉也没什么发言权。

二、外因的冲击

外部的市场、媒体、渠道、竞争环境，正如宗庆后所言发生了天翻地覆的变化，对娃哈哈现在和未来的影响更加深远。

饮料的核心消费人群规模增长停滞，农村与县城(娃哈哈的优势市场)的年轻人，正源源不断地流往北上广深等大城市(娃哈哈的劣势市场)，市场蛋糕不再扩大。消费正在分层，年轻人对饮料价格的敏感性降低，娃哈哈征战沙场的价格利器越来越无用武之地。

曾经，电视权威媒体高速发展，以电视广告为核心营销手段的娃哈哈也一路高歌猛进，如今电视衰落、互联网及移动互联网兴起、微博微信蓬勃发展，娃哈哈当年那套电视广告狂轰滥炸的推广策略已经落伍，而整合营销传播、话题性事件性公关推广却不是娃哈哈人的擅长。

娃哈哈引以为豪的联销体经销体系，是建立在传统食品批发市场的强大辐射能力基础之上，但现在各地批发市场日渐萎缩，连锁超市、便利店、大卖场遍布城乡，娃哈哈不直营却仍然依赖可同甘却不共苦的经销商队伍，可悲可叹。

竞争对手，哪个都不是孬种。大浪淘沙，弱肉强食，几十年饮料市场的残酷竞争，剩下的个个都是强手。可口可乐、康师傅、统一、加多宝，哪个不是响当当的大公司？大家比的是综合实力，是持久的耐力？靠 69 岁的老人宗庆后一人苦苦支撑的娃哈哈，能会继续成为长跑冠军？

【案例分析】

1. 请总结一下娃哈哈经营困难的原因？

(1)人才青黄不接，后继无人。

(2)新品无力，老品乏力。

(3)任性多元化，拖累主业。

(4)家文化不再受宠，凝聚力不再。

(5)中国人口红利消失，价格利器失灵

(6)媒体碎片化时代，广告效能越来越低。

(7)渠道变迁，批发市场日渐没落。

2. 你认为娃哈哈可以从哪些方面改善，走出现在的困境？

娃哈哈内忧外患，然而机会犹存：与可口可乐、康师傅等战略与管理相对完善却增长

停滞的公司相比较，娃哈哈内部可优化改善的地方、业绩提升的空间还有很多，娃哈哈需要战略重整、品牌品类重整、渠道重整、组织构架重整、人力资源重整、企业文化重整等一系列的重整，或许可能会令娃哈哈走出寒冬，走向春天。

这一切的重整与变革，需要当家人宗庆后壮士断腕的决心、自我否定的勇气。

案例 7-4

是谁让海底捞压力重重



【案例功能】

本案例主要讨论企业文化在企业发展中的作用。



【知识点链接】

任何一个组织，无论过去如何成功，都必须随着环境的变化而不断调整自己，组织变革的根本目的就是为了提高组织的效能。

组织变革是为了更好适应组织内外条件的变化，外部环境的变化是企业组织变革的最大诱因。诱发组织变革的需要并决定组织变革目标方向和内容的因素很多，大体来自于：企业经营环境的变化（如政策环境、市场环境等），企业内部条件的变化（如人员条件的变化、管理条件的变化等），也可能来源于企业本身成长的要求。



【问题】

1. 制约海底捞发展的瓶颈是什么？
2. 请谈谈克服海底捞发展瓶颈的方法？

从“正在沦为二流公司”，到“离职员工敲诈”，海底捞集团最近频频陷入舆论漩涡。海底捞以“服务”缔造的神话，正在受到“小伙伴们”的强有力的挑战。

纵观火锅行业新近崛起的黑马，均有各自的看家功夫，而且正在不断创新。从去年下半年开始，黄记煌试水全新连锁经营模式，让投资商自己当店长。这种将股权与管理者合二为一的模式，大大提高了门店盈利水平和管理效率。

伴随着餐饮 O2O 的热潮和互联网技术的革新，火锅外送正在发生着新的变化。成都企业“来一火”依靠商业模式创新，获得千万风投，风生水起。

巴奴毛肚火锅对传统的挑战同样“赤裸裸”，这家火锅品牌一反以海底捞为代表的火锅行业“以服务取悦顾客”经营模式，提出“服务不是巴奴的特色，毛肚和菌汤才是”。高举产品品质大旗，也获得了市场高度认可。

呷哺呷哺则以“卫生为首、营养为要”，倡导健康美味源自专业的品牌概念。在众多竞争者和创新大军携各自差异化利器来袭时，海底捞的“服务为王”开始显得单薄。

众所周知，“变态式”服务，是海底捞的核心竞争力，也是造就“海底捞神话”的重要支撑。长期以来，国内学界、企业界提及海底捞，对其服务能力褒扬居多，各种对海底捞服务的研究、学习者众多。

但就眼下来看，“一招鲜”时代已经一去不复返。海底捞引以为傲的核心竞争力，正在遭遇同行的不断挑战。事实上，海底捞的贴心服务在美国遭遇铁板，已经在某种程度上折射出了这一风向变化。据媒体报道，海底捞火锅登陆美国后，其引以为傲的贴心服务，并不被老外买账，生意平平。

海底捞传出的最新消息是，2015 年计划在全国新开 78 家门店，目前新门店的合作协议已经签好。海底捞官网显示，2015 年全国有 43 个城市被海底捞定为有意向拓店的城市。

公开资料显示，截至 2014 年底，海底捞在中国有 109 家门店。其成立的前 20 年，以平均每年 5 ~ 8 家的速度扩张。但自 2014 年起，开店节奏却突然提速，有内部员工指出，2014 年海底捞共开出 17 家店，是原有开店速度的 3 倍。

但在业界看来，在餐饮这个不适合大规模扩张的行业，海底捞走上大规模扩张之路，必然会导致种种弊病。一家门店的岗位，从采购到服务人员，等等，都会需要一个培养的过程 。餐饮企业开店速度不宜太快，太快了会导致自身的知识体系、培养机制不健全，从而导致服务和口碑下降。

“而且，餐饮行业食品安全也是悬在其头上的一把利剑，对其采购和品控的要求越来越高。”一位业内专家表示，海底捞更需要放缓脚步来解决一些实际问题。最近将海底捞推向风口浪尖的一则新闻是离职员工敲诈海底捞 50 万元。这一个案的发生，令海底捞的“家文化”，陷入舆论漩涡。



【案例分析】

1. 制约海底捞发展的瓶颈是什么？

人才成为制约海底捞发展的瓶颈。门店的扩张速度过快，除了硬件的资金要求更高之外，就是人才的复制。开店就要培养出合格的店长，而且店长还要独当一面，对员工的选拔培训机制也是一种挑战。在海底捞的发展过程中，人员的缺乏特别是优秀干部的缺乏，始终是制约其扩张速度的阻碍之一。

海底捞“家文化”或成羁绊。长期以来，“家文化”成为海底捞稳定员工的重要保障，也被解读为海底捞服务的重要支撑。但“成也萧何，败也萧何”，对于瞬息万变的市场，对于快速发展的企业，昔日成就成功的因素，也可能在未来成为企业前行的羁绊。

2. 请谈谈克服海底捞发展瓶颈的方法？

现如今和未来一个时期，在非常态扩张时期，管理难以跟上发展步伐，如何重塑企业文化和管理制度，也许就是海底捞创始人张勇面临的最大挑战之一，也是解决未来发展的最佳途径。

案例 7-5

揭秘让马云获得成功的“政治体系”



【案例功能】

本案例主要讨论企业组织，企业团队化在企业发展变革中的影响和作用。



【知识点链接】

组织变革是一个复杂、动态的过程，需要有系统的理论指导。管理心理学对此提出了行之有效的理论模型，适合于不同类型的变革任务。其中影响最大的有：勒温(Lewin)变革模型，系统变革模型和 Kotter 变革模型。变革的阻力源可大体分为个体阻力源和组织阻力源。实际中，二者可能发生重叠。要推进组织变革，一方面可以增强变革的动力，另一方面需要消除或降低变革的阻力。



【问题】

1. 阿里巴巴的成长大致可分为哪几个阶段?
2. 通过阿里巴巴的成长故事，请谈谈你对团队的理解。

研究阿里巴巴成长的案例，是一件很有意义的事。实际上，阿里巴巴并不是最早做电子商务的公司，在创业过程中，其资本或资源与许多竞争对手相比也并不雄厚。阿里巴巴的独特性在于，它的企业文化和团队建设，为它提供了超乎寻常的执行力，并由此构建了它在电子商务领域的长期竞争优势。阿里巴巴创始人马云曾对比过他和百度创始人李彦宏、腾讯创始人马化腾的区别，他认为，如果要把公司的技术水平再往前推进5公里，李彦宏更强；如果让这个公司一下子再增加200个产品，马化腾更强；但是如果要让每家公司增加2万人，这两位都没有自己牛。他说：“人要是超过5、6个你可以自己管，要是超过500、5000，就要靠组织、靠文化”，而“我只对人感兴趣”。

在巴巴的团队建设过程中，阿里巴巴通过颇具创新性的中西结合的管理体系，把员工组织在一起，并在此基础上保持专注，形成统一方向。在这一过程中，阿里巴巴逐渐形成了一套属于自己的价值观和企业文化，作用于企业的肌体，并在发展的过程中得到贯彻与保持，阿里巴巴和马云的前瞻性思维也是通过价值观的落实在组织机构中得到体现，实现了组织形态和业务发展的不断创新。

阿里巴巴的组织成长，有几个关键的时间节点可作为参照：一是初成立时的“十八罗

汉”，如今这些人中有七人进入了阿里巴巴的持股合伙人团队；二是 2003 年“非典”时期，阿里巴巴分出了一个七人的小团队秘密开发淘宝网，2003 年 5 月淘宝上线，此后阿里巴巴迎来了快速发展期；三是 2007 年 11 月，阿里巴巴港交所上市以后，其团队规模以每年数千人的速度增加，迅速成长为一个 2 万人以上的巨型公司；四是 2012 年，阿里巴巴从港交所退市，实现私有化之后的几年，阿里巴巴的企业规模又进入了缓慢增长期，期间他们进行了多次架构调整和机构变革，力图创造出一种新的，适合互联网时代的组织形态。

1999 年创立之后的 4、5 年时间，是阿里巴巴组织体系和团队逐步成形的时期，阿里巴巴由 18 个人发展为数百人，CFO 蔡崇信等人的加盟，给阿里巴巴带来了正规化的管理方式和先进的管理理念。

在阿里巴巴成立时 18 人的全体大会上，马云说了两点：第一，谁都不要向亲戚朋友借钱；第二，谁都别指望将来成功了凭资历做高官，“你们只能做个‘连长’、‘排长’，‘团级’以上干部得另请高明”。因为阿里巴巴要“做一个八十年的企业，一个全球性的网站”。

在组织不断壮大的过程中，阿里巴巴强调“客户第一，员工第二，股东第三”，这也形象地显示出阿里巴巴组织“金字塔”服务的原则。

从职位上来说，阿里巴巴组织的人才结构，分为员工、Manager（管理者）、Director（总监）、VP（副总裁）、CEO 等几个层次，每个层次有不同的分工。

阿里巴巴的管理者（Manager）责任非常重，马云在公开场合讲话，都是很温和的，但对管理者会骂人，也会说脏字，而且越往上会骂得更厉害，甚至拍桌子。他对管理者的要求是，阿里员工凭什么相信这个阿里巴巴的文化，要靠管理者的言行，所以会让所有管理者相信你的员工，相信他们的能力。员工为自己干，Manager 为别人干。当 Manager 之前要告诉他，昨天个人成功就是你的成功，明天别人成功才是你的成功，你愿不愿意走这条路，你是不是承担得起这个职责？员工的未来在哪里，三年以后干嘛，他需要什么样的成长，什么样的机会？这些都是管理者的责任。阿里内部有一种说法：“三年才能成为阿里人”，到了三年了，他就应该要被调动；不调动，要给他另外的成长；五年阿里人，就必须带新人了，这些都要靠 Manager 来落实。实际上每一次阿里员工主动离职，对他的管理者都是一个非常大的考验，因为这个管理者会受到非常大的质疑，来自于他的伙伴，以及人力资源部门，Manager 首先是做人。

Director 的职责是获取各种资源，协同协调来做事情。这就像导演，需要整合一大堆资源，到各处找优秀人才凑起来。如果一名 Director 不去协同，就是第一大失责。

Director 是中间的脊梁，今天阿里的总监们，除了是产品的 owner 以外，还得整合起整个公司横向的任何资源，应该知道谁有、谁没有。

而对于副总裁来说，就要关心在自己负责的这个领域里面，我做了哪些系统改造，让组织更加有效率？以前哪些问题要完善？而且副总裁一定要明白客户的需求，永远专注客户。

而到 CEO 这一层而，则要想办法进行组织文化建构，做决策。在阿里巴巴的权责体系内，Manager 搞清事实，尽职做事，问题到了 Director 消灭一层，到 VP level 再消灭一层。集团要做的是一个决策，比如要不要进入新市场。

其实，组织体系的“金字塔”只是表象，真正使阿里巴巴团队与众不同，并奠定了其后发展基础的是两大要素：高远的目标和极强的使命感。一家公司要想做大，不管由谁来运营，都会碰到协同的问题、新老员工职责的问题。是否能够有效解决这些问题，决定了这家公司的团队到底是一个组织还是一个“团伙”。



【案例分析】

1. 阿里巴巴的成长大致可分为哪几个阶段？

一个组织的成长大致可分为创业、聚合、规范化、成熟、再发展或衰退 5 个阶段。

2. 通过阿里巴巴的成长故事，请谈谈你对团队的理解。

团队组织是一家企业的肌体，而价值观是一家企业的基因和血脉，它们决定了一个企业的性格、特质和生命力，是决定一个企业能走多远的内在力量。

但是组织的建立也有坏处，那就是会导致效率低、官僚主义。组织不能过硬，组织非常刚硬就是黑社会；组织太松散，又会失去其意义。所以什么时候松，什么时候紧，组织靠什么团结起来，就是需要思考的问题。而阿里巴巴的成功之处，就是找到了完善这个组织的一整套制度和文化，这使得人数越来越多的阿里巴巴有着远超多数竞争对手的执行力，变得更加强大。

要想形成组织，一定要有纪律，更重要的是一定要有明确的远景目标，组织必须靠共同的使命团结起来。只有这样才能让组织中的一部分人短时间内做出牺牲，服从于团队的整体利益。“大道至简”，阿里巴巴是一家运用使命、愿景、价值观来带领队伍的公司，这也使其在起点上就有了更高的标准。

8

人力资源管理

案例 8-1 JC 公司的培训项目
案例 8-2 如何实现有效招聘

案例 8-1

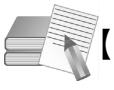
JC 公司的培训项目



【案例功能】

所谓培训需求分析是指在规划与设计每项培训活动之前，即制定年度培训规划前，由培训部门(或者借助外部专业的咨询公司)、主管人员、工作人员等采取各种方法和技术，对各种组织及其成员的目标、知识、技能等方面进行系统的鉴别与分析，以确定是否需要培训及培训内容的一种活动或过程。

培训需求分析是确定培训目标、设计培训规划的前提，也是进行培训评估的基础，因而它是搞好培训工作的关键。本案例通过对企业的培训需求分析及培训规划，使同学们掌握培训流程设计的关键技巧。



【知识点链接】

企业制定年度培训规划，最重要的是要对企业来年的培训需求进行分析。按照来年的发展规划，要不要进行人员培训，如何进行人员培训，在决定进行培训之前，管理者首先应

该回答以下几个问题并以此作为决定培训与否的基础。什么是组织的目标？什么是达成这些目标的工作？什么行为对于负有工作完成责任者来说是必需的？什么是负有工作完成义务者在表现应有行为时所缺乏的？是技术、知识或态度？

进行培训的需求分析，一般应从以下几个方面入手：组织分析、工作分析、工作者分析。



【问题】

1. 您认为这次培训在组织和管理上有哪些不合理的地方？

2. 如果您是 JC 公司的人力资源部经理，您会怎样安排这个培训项目？

JC 制造公司是一家位于华中某省的皮鞋制造公司，拥有近 400 名工人。大约在一年前，公司失去了两个较大的主顾，因为他们对产品过多的缺陷表示不满。JC 公司的领导研究了这个问题之后，一致认为：公司的基本工程技术方面还是很可靠的，问题出在生产线上的工人、质量检查员以及管理部门的疏忽大意、缺乏质量管理意识。于是公司决定通过开设一套质量管理课程来解决这个问题。

质量管理课程的授课时间被安排在工作时间之后，每个周五晚上 7:00－9:00，历时 10 周。公司不付给来听课的员工额外的薪水，员工可以自愿听课，但是公司的主管表示，如果一名员工积极地参加培训，那么这个事实将被记录到他的个人档案里，以后在涉及加薪或提职的问题，公司将会予以考虑。

课程由质量监控部门的李工程师主讲。主要包括各种讲座，有时还会放映有关质量管理的录像片，并进行一些专题讲座内容包括质量管理的必要性、影响质量的客观条件，质量检验标准，检查的程序和方法、抽样检查以及程序控制等内容。公司里所有对此感兴趣的员工，包括监管人员，都可以去听课。

课程刚开始时，听课人数平均 60 人左右。在课程快要结束时，听课人数已经下降到 30 人左右。而且，因为课程是安排在周五的晚上，所以听课的人员都显得心不在焉，有一部分离家远的人员课听到一半就提前回家了。

在总结这一课程培训的时候，人力资源部经理评论说：“李工程师的课讲得不错，内容充实，知识系统，而且他很幽默，使得培训引人入胜。听课人数的减少并不是他的过错”。



【案例分析】

1. 您认为这次培训在组织和管理上有哪些不合理的地方？

（1）没有对员工进行培训需求调查与分析，使得培训工作的目标不是很明确，也不了解员工对培训项目的认知情况；

（2）培训时间安排不合理，在周五晚上进行培训，学员“心不在焉”，影响培训效果；

（3）没有对培训进行全程的监控，不能及时发现问题、解决问题；

（4）对培训工作的总结程度不够，没有对培训的效果（结果）进行评估；

(5)没有详细的培训计划，具体表现在对受训员工的对待问题上，没有“制度性”的规定，不利于提高受训员工的学习积极性。

2. 如果您是 JC 公司的人力资源部经理，您会怎样安排这个培训项目?

(1)进行培训需求分析，了解员工对质量监管培训的认识，了解员工的要求；

(2)对培训做总体的规划，包括合理的培训时间、地点、培训经费预算、培训讲师的安排甚至对培训师的培训等；

(3)选派合适的人选对培训的全过程进行监控，及时发现问题、解决问题；

(4)培训结束时，对受训人员进行培训考核，以了解培训工作的效果；

(5)对培训的总过程以及结果进行总结，保留优点，剔除问题缺点，为下一次培训积累经验。

案例 8-2

如何实现有效招聘

【案例功能】

在人力资源管理工作中，人们对于招聘在人力资源系统中的重要性问题感触不深。但是，就事实而言，这种观念是错误的。招聘工作除了能够解决企业的人员补充问题之外，还具有下列重要作用：

1. 树立企业形象。招聘过程是企业代表与应聘者直接接触的过程，在这一过程中，负责招聘的人的工作能力、招聘过程中对企业的介绍、散发的材料、面试小组的性别组成、面试的程序以及招聘、拒绝什么样的人等都会成为应聘者评价企业的依据。招聘过程既可能帮助企业树立良好形象、吸引更多的应聘者，也可能损害企业形象、使应聘者失望。例如在招聘过程中，我们需要和应聘者介绍公司的背景(包括公司成立的时间，公司的主要业务，公司的组织的架构，等等)无形中就为企业做了次免费的广告。那么，招聘人员的素质高低，也直接决定了这次广告做的成功与否。成功的招聘是即使应聘者并没有被录取，也会对公司留下良好的印象，那么这种良好的印象相当有利于企业未来的发展及树立企业的正面形象。

2. 促进企业发展。“人才可以带来资本，人才可以发现、创造机遇，人才可以使小企业发展壮大，人才可以使濒临破产的企业起死回生”。

通过此案例，使同学们掌握招聘流程的科学设计是招聘工作成败的关键。

【知识点链接】

1. 招聘工作的程序：制订招聘计划，报批招聘计划，实施招聘计划，甄选，体检和录用，招聘评估。

2. 内部招聘的含义：是指在单位出现职位空缺后，从单位内部选择合适的人来填补这个位置。

3. 内部招聘的渠道。

4. 外部招聘的含义：亦称社会招聘。是在内部招聘不能满足企业需要的情况下，特别是企业处于初创期、快速成长期，或者企业因为结构调整而需要大批中高层技术或管理人员或者想获得能够提供新思想的并具有不同背景的员工时，将视线转向社会这个广阔的人力资源市场。

5. 外部招聘的渠道。



【问题】

1. 到底是谁的问题呢？该如何改进呢？

2. 怎样有效进行招聘？

SD 化学有限公司是一家跨国企业，主要以研制、生产、销售医药、农药为主，江辰公司是 SD 化学有限公司在中国的子公司，主要生产、销售医疗药品。随着生产业务的扩大，为了对生产部门的人力资源进行更为有效的管理开发，2000 年初始，分公司总经理把生产部门的经理——于欣和人力资源部门经理——建华叫到办公室，商量在生产部门设立一个处理人事事务的职位，工作主要是生产部与人力资源部的协调工作。最后，总经理说希望通过外部招聘的方式寻找人才。

在走出总经理的办公室后，人力资源部经理建华展开了一系列工作。在招聘渠道的选择上，人力资源部经理建华设计了两个方案：在本行业专业媒体中做专业人员招聘，费用为 3500 元，好处是：对口的人才比例会高些，招聘成本低；不利条件：企业宣传力度小。另一个方案为在大众媒体上做招聘，费用为 8500 元；好处是：企业影响力度很大；不利条件：非专业人才的比例很高，前期筛选工作量大，招聘成本高；初步选用第一种方案。总经理看过招聘计划后，认为公司在大陆地区处于初期发展阶段不应放过任何一个宣传企业的机会，于是选择了第二种方案。

其招聘广告刊登的内容如下：

> 您的就业机会在 SD 化学有限公司下属的江辰公司
> 1 个职位：对于希望发展迅速的新行业的生产部人力资源主管
> 工作内容：主管生产部和人力资源部两部门协调性工作
> 抓住机会！充满信心！请把简历寄到：江辰公司人力资源部收

在一周内的时间里，人力资源部收到了 800 多封简历。建华和人力资源部的人员在 800 份简历中筛出 70 封有效简历，经筛选后，留下 5 人。于是他来到生产部门经理于欣的办公室，将此 5 人的简历交给了于欣，并让于欣直接约见面试。生产部门经理于欣经过筛选后认为可从两人中做选择——李楚和王智勇。他们将所了解的两人资料对比如下：

姓名/性别/学历/年龄/工作时间/以前的工作表现/结果

李楚，男，企业管理学士学位，32 岁，有 8 年一般人事管理及生产经验，在此之前的两份工作均有良好的表现，可录用。

王智勇，男，企业管理学士学位，32 岁，7 年人事管理和生产经验，以前曾在两个单位工作过，第一位主管评价很好，没有第二位主管的评价资料，可录用。

从以上的资料可以看出，李楚和王智勇的基本资料相当。但值得注意的是：王智勇在招聘过程中，没有上一个公司主管的评价。公司通知两人，一周后等待通知，在此期间，李楚在静待佳音；而王智勇打过几次电话给人力资源部经理建华，第一次表示感谢，第二次表示非常想得到这份工作。

生产部门经理于欣在反复考虑后，来到人力资源部经理室，与建华商谈何人可录用，建华说："两位候选人看来似乎都不错，你认为哪一位更合适呢?"于欣："两位候选人的资格审查都合格了，唯一存在的问题是王智勇的第二家公司主管给的资料太少，但是虽然如此，我也看不出他有何不好的背景，你的意见呢?"

建华说："很好，于经理，显然你我对王智勇的面谈表现都有很好的印象，人嘛，有点圆滑，但我想我会很容易与他共事，相信在以后的工作中不会出现大的问题。"

于欣："既然他将与你共事，当然由你做出最后的决定。"于是，最后决定录用王智勇。

王智勇来到公司工作了六个月，在工作期间，经观察：发现王智勇的工作不如期望的好，指定的工作他经常不能按时完成，有时甚至表现出不能胜任其工作的行为，所以引起了管理层的抱怨，显然他对此职位不适合，必须加以处理。

然而，王智勇也很委屈：在来公司工作了一段时间，招聘所描述的公司环境和各方面情况与实际情况并不一样。原来谈好的薪酬待遇在进入公司后又有所减少。工作的性质和面试时所描述的也有所不同，也没有正规的工作说明书作为岗位工作的基础依据。

【案例分析】

1. 到底是谁的问题呢？该如何改进呢？

此次招聘工作在招聘流程结束后没有对整个招聘工作进行科学的评估，它看似完成了，但实际是个"失败"的结果。江辰公司总裁也许没有想过：录用王智勇失败的主要原因是企业人力资源管理和流程不足及招聘中出现的种种失误或错误。由于招聘工作不是分离于其他人力资源管理活动而独立存在的原因，所以它的失败同时反映出企业其他人力资源管理工作的不足。

症结所在：

(1)缺乏人力资源规划和招聘规划

一般情况下，企业出现的问题是没有企业的人力资源规划和招聘规划造成的。比如，企业经常会出现人员不足的现象，企业经营战略计划经常因为人员到位不及时而推迟或改变计划，企业现有人员因面临巨大的工作压力而影响工作积极性，造成所需要完成的工作越来越滞留，导致企业信誉度下降，从而使企业经营能力减弱。如果人力资源管理无法做

适当的规划，企业将被迫在一些将发生的事件发生后，而不是之前做出相应的反应，这种反应将不是选动性反应，所以这将是不被预防的。

（2）缺乏招聘人力成本效率和招聘渠道的选择误区

江辰公司在招聘之前没有考虑到招聘成本效率的问题，所以造成一系列的浪费。在招聘渠道的选择上，江辰公司为了加强企业在市场上的宣传，启用影响力大的媒体，由于大众报刊的广告受众很多，如果太多的人对招聘广告做出反应，这使人力资源部门在招聘工作中失去了控制招聘成本、求职者类型、求职者数量等方面的能力，给人力资源部门工作造成一定困难，使企业人力资源管理规划不能正常实现。

（3）忽视外部和内部因素的影响力

江辰公司总经理和一些企业总裁一样，他们确信：他们所需要的任何人员总可以从人才市场上招聘到。其实企业在招聘和录用过程中会受到企业外部因素、国家相关法律以及外部人才市场的影响；企业内部的文化氛围、企业战略思想、企业目标也是影响企业招聘和录用方式的作用力。此外，技术改进、人员模式及公司行为方式、喜好、态度改变、本地及国际市场的变化，经济环境及社会结构的变化、政府法规政策的修订等，都会对人力资源的招聘工作产生影响。求职者个人因素或多或少影响着他们的择业倾向。

（4）缺少工作分析

看江辰公司招聘广告词的描述方式，使读者有一种应聘的冲动，但冲动不能代表其他。求职者需要了解详细的信息时，不知道本岗位是做什么的，公司没有向求职者提到岗位的详尽描述和胜任本岗位的所需的知识、技能、体力等方面要求。这样在简历的招收过程中，会有大量的不适合本岗位的人员前来面试，会给面试工作造成一定的麻烦。

在公司人员面试、筛选、评估过程中，由于缺乏科学的工具作为考评人员素质、水平、技术和业务实力评测手段，面试人的主观看法在评价中所占的比重要远远高于科学的评测方式。由于缺少工作分析，在人员录用过程中没有科学的录用依据，容易造成所入职人员与岗位要求的差距，甚至造成应聘者与岗位完全不相符的尴尬情景。

（5）招聘程序的不规范和无科学性筛选和录用

许多企业和江辰公司做法基本相同：在招聘程序中许多步骤或科学的甄选方式已经被省略了，案例中求职者李楚和王智勇的面试考核资料中，只有姓名、性别、学历、年龄、工作时间及以前工作表现等基础信息，对人员筛选来说这些资料远远不够的。一般企业在这时候往往通过面试时对求职者的主观印象做出判断，这种判断的客观性和准确性是值得怀疑的。另外江辰公司没有通过模拟情景评测方式和其他的量化评定方式来考核求职人员，在面试时这样做会对招聘工作的结果造成影响。

除了这些，还有以下几点不足：

（6）忽视求职者的背景资料情况。

（7）向求职者宣扬企业不实之处和许诺无效。

（8）经理人员的心理偏好影响。

（9）没有设立招聘后的评估。

2. 怎样有效进行招聘?

企业招聘的程序一般会根据不同岗位、不同职责和职务略有不同。一般程序如下:

(1)根据企业人力资源规划开展人员的需求预测和供给预测,确定人员的净需求量,并制定人员选拔、录用标准政策,在企业的中期经营规划和年度经营计划指导下制定出不同时期不同人员的补充规划、调配计划、晋升计划。

(2)依据职务说明书,确认空缺岗位的任职资格及招聘选拔的标准。据此确定招聘甄选技术。

(3)拟定具体招聘计划,上报企业高层批准。

(4)人力资源部门开展招聘广告宣传工作,做到最大化吸引,并准备其他工作。

(5)审查求职申请表进行初次筛选。

(6)面试或笔试。

(7)心理测试、情景模拟测试。

(8)录用人员背景调查和录用体检。

(9)录用决策、试用、签订劳动合同。

9 领导

案例 9-1 马云的领导艺术
案例 9-2 哪种领导方式最有效
案例 9-3 欧阳健的领导风格
案例 9-4 保利公司的总经理
案例 9-5 陈欧：从校园起步的创业之路
案例 9-6 企业管理的四大领导类型

案例 9-1 马云的领导艺术



【案例功能】

本案例主要涉及领导者及其相关的领导艺术，通过马云的领导案例，我们可以更加深刻的理解领导的艺术，学习领导的方式。



【知识点链接】

领导者要卓有成效的工作，不仅需要有科学的领导理论作为指导，而且还要讲究领导艺术。所谓领导艺术就是领导者在其知识、经验、才能和气质等因素的基础上形成的，巧妙的运用各种领导条件和领导原则、领导方法的基本技能。领导者在进行领导的工作过程

中，要面对不同的人和不同的事物，而人也是多种多样的，企业环境千变万化。因此，领导者要灵活的运用各种领导方法创造性的展开工作，以实现组织的目标。领导艺术的内容非常丰富，包括领导人的艺术，处理事物的艺术和利用时间的艺术等多个方面，并贯穿在整个领导的过程中。



【问题】

1. 领导的艺术具体包括哪些艺术？每一种领导艺术的具体内容是什么？
2. 这些领导艺术马云管理企业、领导企业上是怎样具体体现的？
3. 通过本次的案例学习，结合当下实际，你有怎样的收获？

马云说："小企业成功靠精明；中等企业成功靠管理；大企业成功靠的是诚信。"但我相信马云的成功不仅仅是这其中的某一面，而更是多种因素的结合，今天我们来着重分析一下马云的领导艺术。

一、"靠智慧，胸怀，眼光"——领导有效控制企业的法宝

1. 靠智慧控制

在阿里巴巴公司，人们之所以去听谁的，不是因为这个人是CEO，是什么长相，是什么主任，而是因为他说的对。这就要求一个企业领袖要有过人智慧以驾驭企业，而不是手中有多少股票。马云拥有的股份大概也只有10%左右的比例，这不足于驾驭阿里巴巴。从第一天开始，马云就没想过用控股的方式控制阿里巴巴。事实上，阿里巴巴也不允许任何一个股东或者任何一方投资者控制它。马云说："我觉得这个公司需要把股权分散，管理和控制一家公司是靠智慧。"马云不仅没有控股阿里巴巴，甚至还是一个IT外行，也就是说连在技术上也是没有控制这家公司。可是，马云的公司却还是连续四年被《福布斯》评为全球最佳B2B网站。马云的管理团队也成了哈佛MBA案例。马云告诉记者："我虽没控股，但我控制了阿里巴巴这个团队。其实，我也没有控制团队。但是我永远相信一点，就是不要让别人光为你干活，要将他们团结起来。这就是智慧的力量，它远胜于知识本身。"

2. 靠胸怀控制

马云认为，作为一个一把手，有70%的人相信你的时候，你已经很幸福了，你不要为那30%的人耿耿于怀，心胸要宽点。因为这是个社会学概念。如同老话："六个人中一定有人杰，七个人中一定有混蛋。"马云要的是，每个人为一个共同的目标和理想去干活。他讨厌强行让员工为他工作。他说，再有本事的企业领袖，也别指望你的员工会全听你的，这很不现实。就拿他今天讲的这个话题来说，如果大家听了以后全都同意他的看法，那他讲的一定是废话。

3. 靠眼光控制

在公司管理的过程中，要想真正领导这个团队就必须要有独到的眼光，必须比人家看得远、胸怀比别人大。所以马云花好多时间参加各种论谈，全世界奔跑。看硅谷的变化、看欧洲的变化、看日本的变化、看竞争者、看投资者、看客户。马云一年365天，在杭州的

时间少，而在国内外四处跑的时间反而多。他说，读千卷书还要行万里路。一个企业家老是窝在家里，他就会自大，就会狭隘，这对他的事业发展是十分不利的。

二、“当名好老师”——领导者实现企业目标的职责

1. 自我拥有健康的价值观

马云说，他见过世界上许多成功的企业，发现在那些成功的 CEO 的办公室里，办公桌前总是挂着自己最喜欢的人的照片，椅子后也都是挂着企业团队，个人朋友等支持、帮助过自己的人的照片。这些企业家的成功，是因为他们面对微笑，天天开心；因为他们拥有企业成长的最稳固的靠山。相反，那些失败的企业，整个屋子里都充满铜臭味。马云认为，当一个企业领导人满脑子都是美元、人民币的时候，他说话时肯定是满嘴铜臭味，他的企业也不会走得远。

2. 树立培养职工积极的价值观

谁都知道现在的阿里巴巴公司，有一个汇聚世界精英的团队。但是，平时在用人上，“精英”却不是首选，甚至连第二都排不上。阿里巴巴选的是对公司的价值观有认同感的人。但凡进公司就有一个月的专门培训，从第一天起，他们说的就是共同的价值观、团队精神。他们告诉刚来的员工，所有的人都是平凡的人，平凡的人在一起，做件不平凡的事。在阿里巴巴的平时考核中，业绩很好，价值观特别差，也就是每年销售可以卖的特别高，但是他根本不讲究团队精神，不讲究质量服务的人，他们会毫不手软的“杀掉”他。在马云的眼中，创办一家伟大的公司比上市更为重要。

3. 做好本职工作

平时马云就爱去帮助别人。和其他老师一样，他希望自己的学生成为全校最好的学生，在社会上真正有用，并超过他。事实上，每位员工来公司的时候，第一堂课就是马云为他们上的。在阿里巴巴管理学院，马云在那里为他们上课，教的不是理论，而是学校里学不到的企业实战案例。马云说：“当老师很有意思。你如果把你自己懂的东西跟别人分享，那是无上的幸福。”马云提倡，凡事要从小做起。在中国，很多企业刚开张时，人还没几个，就在一个高档写字楼，租下了一个很大的办公室。这样，新招的员工看到这架子，就会觉得，这家公司肯定不错，好好在这里发展，会出人头地的。马云分析说，“这就给新员工对公司过高的心理期望值。其实，刚办的企业要发展，本身肯定有许多的困难，而新来的人却是冲着你的‘好’，你的‘规模’来的，对面临的困难总是估计不足。于是，久而久之，这家公司的人又会变得越来越少，最后，撑不下去。就目前的阿里巴巴，可以说并不缺钱，但大多数分公司的办公地点，却都在居民楼的单元房里。不仅是福州，就是东京、纽约，都有能力租当地最多的办公地点，但阿里巴巴没有。为什么？他们要让所有的员工知道，来阿里巴巴，就是要把阿里巴巴从小做到大，把分公司的办公室从小单元房搬到当地最高级的写字楼。

4. 重人用人

在古代，“重人”是中国传统管理的一大要素。王者要夺取天下，治好国家，办好事业，人是第一位的。马云认为，一个企业最大的财富之一就是员工。因此他提出“把钱存在员工身上”的理念。阿里巴巴公司四年来扎根西子湖畔，在那里训练人马，训练团队，了解客

户，了解市场，员工近达到1400名，可能是当今中国互联网企业中员工人数最多的公司。马云说:“我们认为与其把钱存在银行，不如把钱投在员工身上，我们坚信员工不成长，企业是不会成长的。”马云解释说：“每个人都有潜力。你信不信一百米跑13秒的你，如果后面是老虎在追，你一百米跑出11秒。这就是潜能，是一个企业领导需要去挖掘的工作。”所以，当马云在回答记者“你认为这世上缺乏人才吗?”的问题时，就十分肯定地说：“不!”



【案例分析】

1.领导艺术的内容非常丰富，包括领导人的艺术，处理事物的艺术和利用时间的艺术等多个方面，并贯穿在整个领导的过程中。

其中，领导人艺术包括建立良好的上下级关系和善于授权。

建立良好的上下级关系：领导者在进行领导工作的时候不能只依靠权力，更要凭借个人权力与下属建立良好的关系取得下属的信任和支持。要与下属保持良好的上下级关系就要求领导者做到平易近人，信任并关心对方。

善于授权：授权是指上级授予下级一定的权力和责任，使下属在一定的范围内有可以处理问题的自主权和决定权的行为领导者的合理授权，不仅能使自己摆脱日常事务的纷扰，而且能够使被授权的人受到良好的锻炼，激励被授权者。

利用时间的艺术：一个搞笑的领导者，要巧妙地利用时间，主要的技巧：第一，养成记录时间的习惯；第二，学会合理的安排时间；第三，提高会议的效率。

处理事务的艺术：领导者处理书屋的艺术主要是决策的艺术，所谓决策的艺术，就是指领导者在尊重科学的基础上，灵活的运用个人经验、综合能力、创造力进行决策的技巧。领导者再做决策时，要向前思考和向后思考，向前思考是试图了解事物的缘由，向后思考是把握事物的未来发展的方向。

2.(1)马云说：“我们认为与其把钱存在银行，不如把钱投在员工身上，我们坚信员工不成长，企业是不会成长的。作为一名成功的领导者，马云很聪明的将企业的发展归结到了员工的发展上，不断进行员工的提升和培训，与员工保持良好的工作关系，同时提高员工的工作能力和素质，对于优秀的员工进行授权，从而使得领导的个人魅力和工作效率不断提高，同时利于企业内部人员的不断成长。在这方面，马云体现了卓越的领导人艺术，建立了良好的上下级关系，同时使员工取得了巨大进步，共同促进了企业的发展。

(2)马云的三大管理策略：靠智慧控制，靠胸怀控制，靠眼光控制，很好地体现了作为一个领导者处理事务的艺术。一个卓越的领导者，他不只是局限于目前的状况，而是不断地向前思考的同时向后思考，马云作为一个成功的企业家，花很多时间参加各种论谈，全世界奔跑：看硅谷的变化、看欧洲的变化、看日本的变化、看竞争者、看投资者、看客户。他利用自己已有的领导经验，不断思索企业的过去，独到的发现市场，将目光放长远，使企业得到不断的发展，领导能力也不断提升。

(3)作为阿里巴巴的CEO，马云事物比任何一个团体内人员的事物都要繁重，他负责

统筹安排还要制定企业的发展计划，可是即使在这种情况下，他仍然能够进行外国的访谈学习，关注他方的发展，这就是他对时间利用的巨大艺术。对于时间的合理安排才能获得更好的效益。

3. 当今，中国已经多方位的加入到世贸的环境当中，这就要求我们的领导者要具备种种优秀的特质。马云和他的阿里巴巴告诉我们:一个企业的成长离不开一个优秀的领导者。他把企业由小做大，一步一个脚印，对于企业的发展方向和愿景的实现无疑是一个有力的保障。他放眼全球，到世界各地区学习，这无疑使他在面对企业信息决策时能紧紧抓住机遇。他交给员工自己积累的经验，以及很多实战案例，并激励他们去超越马云本身，这种激励政策无疑对企业的创新提供了更广阔的空间。他把资金全都用在职工身上，并始终坚信只有职工成长，企业才会不断的做大做强，这种人才的培养无疑为企业的成功打下了坚实的基础。他相信每一个企业都有自己的不足，并说他想写一本书，内容就是关于阿里巴巴的错误，他这种勇于承担责任的精神无疑使下属对他的信任又增添了一分。他注重自我的成功来源于背后的力量，并培养职工积极向上的人生观，价值观，不以金钱作为自己唯一的价值取向，这种价值观的引导无疑对企业自身文化的积淀和形成有着至关重要的意义！马云只有一个，但我希望像马云一样优秀的领导者不止一个，或许比马云更好，让他们引领出一个更加精彩的未来！

案例 9-2

哪种领导方式最有效



【案例功能】

本案例主要涉及三个人不同的领导方式，我们将通过三种不同的领导方式的对比，找到最适合的领导方式。



【知识点链接】

领导方式的分类：

按照权力运用方式：

集权领导者：在整个组织内部，资源的流动及其效率主要取决于集权领导者对管理制度的理解和运用。

民主式领导者：相对于集权领导者，民主领导者才符合新的市场发展。

按创新方式划分：魅力型领导者，变革型领导者。

按思维方式划分：事物型领导者，战略型领导者。



【问题】

1. 你认为这三个部门经理各采取什么领导方式？这些模式都是建立在什么假设的基础上的？试预测这些模式各将产生什么结果？

2. 是否每一种领导方式在特定的环境下都有效？为什么？

ABC 公司是一家中等规模的汽车配件生产集团。最近，对该公司的三个重要部门经理进行了一次有关领导类型的调查。

一、安西尔

安西尔对他本部门的产出感到自豪。他总是强调对生产过程、出产量控制的必要性，坚持下属人员必须很好地理解生产指令从而使管理层得到迅速、完整、准确的反馈。安西尔遇到小问题时，会放手交给下级去处理，当问题很严重时，他则委派几个有能力的下属人员去解决问题。通常情况下，他只是大致规定下属人员的工作方针、完成怎样的报告及完成期限。安西尔认为只有这样才能导致更好的合作，避免重复工作。

安西尔认为对下属人员采取敬而远之的态度对一个经理来说是最好的行为方式，所谓的“亲密无间”会松懈纪律。他不主张公开谴责或表扬某个员工，相信他的每一个下属人员都有自知之明。

据安西尔说，在管理中的最大问题是下级不愿意承担责任。他讲到，他的下属人员可以有机会做许多事情，但他们并不是很努力地去做。

二、鲍勃

鲍勃认为每个员工都有人权，他偏重于管理者有义务和责任去满足员工的需要，他说，他常为他的员工做一些小事，如给员工两张下月在伽里略城举行的艺术展览的入场券。他认为，每张门票才 15 美元，但对员工和他的妻子来说却远远超过 15 美元。通过这种方式，也是对员工过去几个月工作的肯定。

鲍勃说，他每天都要到工厂去一趟，与至少 25% 的员工交谈。鲍勃不愿意为难别人，他认为艾的管理方式过于死板，艾的员工也许并不那么满意，但除了忍耐别无他法。

鲍勃说，他已经意识到在管理中有不利因素，但大都是由于生产压力造成的。他的想法是以一个友好、粗线条的管理方式对待员工。他承认尽管在生产率上不如其他单位，但他相信他的雇员有高度的忠诚与士气，并坚信他们会因他的开明领导而努力工作。

三、查里

查里说他面临的基本问题是与其他部门的职责分工不清。他认为不论是否属于他们的任务都安排在他的部门，似乎上级并不清楚这些工作应该谁做。

查里承认他没有提出异议，他说这样做会使其他部门的经理产生反感。他们把查里看成是朋友，而查里却不这样认为。

查里说过去在不平等的分工会议上，他感到很窘迫，但现在适应了，其他部门的领导也不以为然了。

查里认为纪律就是使每个员工不停地工作，预测各种问题的发生。他认为作为一个好的管理者，没有时间像鲍勃那样握紧每一个员工的手，告诉他们正在从事一项伟大的工作。他相信如果一个经理声称为了决定将来的提薪与晋职而对员工的工作进行考核，那么，员工则会更多地考虑他们自己，由此而产生很多问题。

他主张，一旦给一个员工分配了工作，就让他以自己的方式去做，取消工作检查。他相信大多数员工知道自己把工作做得怎么样。

如果说存在问题，那就是他的工作范围和职责在生产过程中发生的混淆。查理的确想过，希望公司领导叫他到办公室听听他对某些工作的意见。然而，他并不能保证这样做不会引起风波而使情况有所改变。他说他正在考虑这些问题。



【案例分析】

1. 你认为这三个部门经理各采取什么领导方式？这些模式都是建立在什么假设的基础上的？试预测这些模式各将产生什么结果？

(1)安西尔是集权领导者，采用集权领导的方式。

模式：安西尔的领导方式充分地体现了对生产的关心，是以生产为中心的领导方式，建立在他的上司对他们的工作运转情况非常满意的情况下，允许下级在上级规定的界限内行使职权。但是安西尔的领导方式过于工作高度化，忽略了人性因素和员工的存在感，要求领导者对下属的信任程度较高；并且员工具备解决问题的知识经验。在短期阶段里能够使工作效率提高，员工得到锻炼，但是并不适用于长期经营管理。随着时间推移，员工很容易有反对情绪，出现不愿意承担责任的现象。

结果：然而往往人性在工作中具有十分重要的影响力，按照安西尔领导态度，继续集权领导，将会造成局面僵化，员工对工作热情不大，这种领导方式可能产生较高的工作效率，但员工士气可能较低，长此以往员工感觉得不到真正的重视和发展，进一步会影响生产效率。

(2)与安西尔相反，鲍勃是民主型领导者，采用的是民主型领导方式。

模式：这种领导方式充分体现了对人的高度关心，是以人为中心的领导方式。领导者提出问题，征求意见，然后做出决定。但是对人员的过度关心反而造成领导者的困扰。由于各种外界可变因素的影响，必须要求领导者决策十分人性化，满足员工的愿望与需求，使领导工作更加复杂。

结果：大组织环境复杂，很难做到领导和人员的共同兼顾，导致生产效益不理想化。这种领导方式不能带来像任务型管理那样的生产高效率，并且长此以往容易造成员工纪律松散，需求越来越大，领导者难以满足和驾驭。但从人性角度出发，因为组织气氛舒畅而友好，能够一定程度上提高员工的忠诚度和士气，使员工更团结一致。

(3)查理是自由型领导者，采用较为宽松的领导方式。

模式：查理对人和生产这两个方面都表现出了适度关心，采取的是较折中的领导方式，一方面，要清晰地界定每一位员工工作范围和职责；另一方面，充分信任和尊重员工，取消

工作检查。且提出初步的决策方案，同下级交换意见。能够通过这些方式获得员工的信赖和工作的成效。

结果：自由型的领导方式长期推行下去，领导者的工作范围和职责在生产的过程中容易发生混淆，使部门与部门间问题复杂。一方面，查理的领导方式可以在生产效率和员工士气之间取得较好的平衡，另一方面，也会有领导混淆的情况存在，不利于高效率的运作。

2. 是否每一种领导方式在特定的环境下都有效？为什么？

每一种领导方式在其特定的领导环境下都可能有效，因为不同的环境会有不同的情况产生，所以领导方式并不唯一。不同的领导方式用在与其相呼应的环境中，自然会发生相应理想的效果。

领导方式和特定的环境相对应（这里的环境既包括了组织的外部环境，也包括了组织的内部环境）。在特定的环境中，领导方式相应的产生，同时这种领导方式又很好的反过来运用在这个环境中，发挥其作用，这样自然就能取得好效果。不过，环境总是在变化的，领导的方式也不能是一成不变的，所以领导方式也需要随着外部环境的改变不断完善。

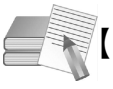
案例 9-3

欧阳健的领导风格



【案例功能】

国内有一些企业由于产品对路，得到了超常规的发展，但因管理工作没跟上，限制了企业的继续成长，个别企业甚至昙花一现，经过了短暂的辉煌，就夭折了。国外管理学者称这种现象为“青春期综合征”。蓝天技术开发公司为何没有出现“青春期综合征”，本案例向读者揭示了其成功之处。通过本案例辅助教学，能使同学们更好地理解有效的领导行为。本案例主要涉及领导行为理论、需求层次论、双因素论、强化理论、期望理论等教学内容，可在讲授领导职能部分时配合有关理论教学，供学生个人分析或集体讨论之用。



【知识点链接】

任务型：以工作为中心的领导方式。只重视任务的完成，不关心人。这种领导者拥有很大的权力，强调有效地控制下属，努力完成各项工作，而使个人因素的干扰降低到最低限度。因而是一种“独裁式的领导”。

关系型：以员工为中心的领导方式。对人极其关心，对员工的需要关怀备至，注重建

立良好的上下级关系，而不关心任务效率。因而是一种老好人式的领导。

领导环境：取决于职位权力、任务结构、上下级关系这三大因素。

强化：指不断通过改变环境的刺激因素来达到增强、减弱或消除某种行为的过程。按强化的性质和目的分，一般有正强化、负强化、惩罚、自然消退四种强化方式。

根据期望理论，激励力 = 效价期望值，其中，激励力是指一个人所受激励的程度。效价是一个人对选择某种行为后，获得成果或报酬的渴望程度或偏好程度。期望值是一个人对选择某种行为后导致某一预期成果或报酬的可能性大小，从主观上所做的估计判断。该公式表明，激励力的大小，与一个人对某一行动采取后的期望价值（效价），和这个人主观上认为将会达到其目标的概率（期望值）有关。

当人们预期某种行为能给个人带来既定结果，且这种结果对个体具有吸引力时，个人才会采取这一特定行为。



【问题】

1. 欧阳健进入蓝天公司时采取了何种领导方式？这种领导方式与留任的董事长的领导方式有何不同？他对研究部门和生产部门各自采取了何种领导方式？当蓝天公司各方面的工作走向正轨后，为适应新的形势，欧阳健的领导方式将做何改变？为什么？

2. 蓝天公司一些高层管理人员因为工资被削减而提出辞职。按照双因素理论，工资属于保健因素还是激励因素？研究部主任的话反映他当前的需要属于哪一种？

3. 生产部经理愿意留下跟着欧阳健干，而采购部经理却想离职，对其原因请用期望理论进行分析。

4. 有人认为，对下属人员采取敬而远之的态度对一个经理来说是最好的行为方式，所谓的“亲密无间”会松懈纪律。你如何看待这种观点？你认为欧阳健属于这种领导吗？

5. 试用强化理论说明欧阳健对销售部经理采取了何种激励方式？为什么？

6. 你认为蓝天技术开发公司最终没有出现“青春期综合征”的主要原因是什么？

蓝天技术开发公司由于在一开始就瞄准成长的国际市场，在国内率先开发出某高技术含量的产品，其销售额得到了超常规的增长，公司的发展速度十分惊人。然而，在竞争对手如林的今天，该公司和许多高科技公司一样，也面临着来自国内外大公司的激烈竞争。当公司经济上出现了困境时，公司董事会聘请了一位新的常务经理欧阳健负责公司的全面工作。而原先的那个自由派风格的董事长仍然留任。欧阳健来自一家办事古板的老牌企业，他照章办事，与蓝天技术开发公司的风格相去甚远。公司管理人员对他的态度是：看看这家伙能呆多久！看来，一场潜在的“危机”迟早会爆发。

第一次“危机”发生在常务经理欧阳健首次召开的高层管理会议上。会议定于上午 9 点开始，可有一个人姗姗来迟，直到 9 点半才进来。欧阳健厉声道：“我再重申一次，本公司所有的日常例会要准时开始，谁做不到，我就请他走人。从现在开始一切事情由我负责。你们应该忘掉老一套，从今以后，就是我和你们一起干了。”到下午 4 点，竟然有两名高层主管提出辞职。

然而，此后公司发生了一系列重大变化。由于公司各部门没有明确的工作职责、目标和工作程序，欧阳健首先颁布了几项指令性规定，使已有的工作有章可循。他还三番五次地告诫公司副经理徐钢，公司一切重大事务向下传达之前必须先由他审批，他抱怨下面的研究、设计、生产和销售等部门之间互相扯皮，踢皮球，结果使公司一直没能形成统一的战略。

欧阳健在详细审查了公司人员工资制度后，决定将全体高层主管的工资削减10%，这引起公司一些高层主管向他辞职。

研究部主任这样认为："我不喜欢这里的一切，但我不想马上走，因为这里的工作对我来说太有挑战性了。"

生产部经理也是个不满欧阳健做法的人，可他的一番话颇令人惊讶："我不能说我很喜欢欧阳健，不过至少他给我那个部门设立的目标我能够达到。当我们圆满完成任务时，欧阳健是第一个感谢我们干得棒的人。"

采购部经理牢骚满腹。他说："欧阳健要我把原料成本削减20%，他一方面拿着一根胡萝卜来引诱我，说假如我能做到的话就给我丰厚的奖励。另一方面则威胁说如果我做不到，他将另请高就。但干这个活简直就不可能，欧阳健这种'大棒加胡萝卜'的做法是没有市场的。从现在起，我会另谋出路。"

但欧阳健对被人称为"爱哭的孩子"销售部胡经理的态度则让人刮目相看。以前，销售部胡经理每天都到欧阳健的办公室去抱怨和指责其他部门。欧阳健对付他很有一套，让他在门外静等半小时，见了他对其抱怨也充耳不闻，而是一针见血地谈公司在销售上存在的问题。过不了多久，大家惊奇地发现胡经理开始更多地跑基层而不是欧阳健的办公室了。随着时间的流逝，蓝天公司在欧阳健的领导下恢复了元气。欧阳健也渐渐地放松控制，开始让设计和研究部门更放手地去干事。然而，对生产和采购部门，他仍然勒紧缰绳。蓝天公司内再也听不到关于欧阳健去留的流言蜚语了。大家这样评价他：欧阳健不是那种对这里情况很了解的人，但他对各项业务的决策无懈可击，而且确实使我们走出了低谷，公司也开始走向辉煌。

【案例分析】

哈佛商学院著名教授、世界知名的领导科学和组织行为学权威约翰·科特认为："当人类迈向21世纪的时候，我们最缺的不是管理者，而是领导者。"读罢此案例，想必读者会与科特发出类似的感叹！

此案例是较具综合性的，它既涉及到人的激励，又牵涉到领导行为模式等内容。本案例覆盖的知识点主要包括：领导行为理论、需求层次论、双因素论、强化理论、期望理论等教学内容。通过本案例的教学，旨在使学生能较好地掌握具代表性的激励与领导理论及其在管理实践中的应用，同时更好地理解任务型、关系型、领导环境、强化、期望值、效价等概念。

1. 欧阳健进入蓝天公司时采取了专制式的领导方式，而留任的董事长的领导方式属于放任式的。两者的不同在于：前者指领导者个人决定一切，布置下属执行。这种领导者要求下属绝对服从，并认为决策是领导者个人的事情；后者指领导者撒手不管，下属愿意怎样做就怎样做，完全自由。这种领导者的职责仅仅是为下属提供信息，并与外部联系，以利于下属工作。

欧阳健对研究部门和生产部门各自采取了关系型和任务型的领导方式。当蓝天公司各方面的工作走向正轨后，为适应新的形势，欧阳健的领导方式变为以关系型为主，在某些场合也不放弃使用任务型的领导方式。

根据菲德勒的领导权变理论，领导者究竟应该采取什么样的领导方式，取决于领导者的特征、被领导者的特征和领导环境等因素。领导环境又取决于职位权力、任务结构、上下级关系这三大因素。菲德勒通过研究分析得出这样的结论，即当领导环境较好或差时，应采用任务型的领导方式，而当领导环境中等时，应采用关系型的领导方式。因此，欧阳健在不同的领导环境下所采取的上述领导方式是有其理论根据的。

2. 蓝天公司一些高层管理人员因为工资被削减而提出辞职。按照双因素理论，工资属于保健因素。根据需求层次论，研究部主任的话反映他当前的需要属于自我实现需要。

3. 生产部经理愿意留下跟着欧阳健干，而采购部经理却想离职，以期望理论来分析，激励力 = 效价期望值，生产部经理认为其完成目标任务的期望值为 1，而采购部经理认为其完成原料成本削减任务的期望值几乎为 0，可见，采购部经理和生产部经理对取得满意的工作绩效的期望值很不一样，相应的所受激励的程度就大不相同。

4. 持这种观点的人通常会采用任务型的领导方式，所谓的“亲密无间”会松懈纪律的提法，实际上是将“员工导向型”和“工作导向型”对立起来了，“亲密无间”与纪律松懈并无直接的因果关系。欧阳健在蓝天公司走上正轨后，所采取的以关系型为主，同时在某些场合也不放弃使用任务型的领导方式就是最好的例证。

另外，领导的权变理论揭示，同样一种领导行为方式在某种环境下是最好的，但在另一环境下则可能效果不佳。故并不存在所谓“放之四海而皆准”的最好的领导行为方式。如在同一时期，欧阳健对生产部门采取的是任务型的领导方式，而对研究部门采取的却是关系型的领导方式。当蓝天公司各方面的工作走向正轨后，为适应新的形势，欧阳健的领导方式又变为以关系型为主，在某些场合也不放弃使用任务型的领导方式。可见欧阳健的领导方式是复合型的。

5. 欧阳健对销售部胡经理采取了自然消退的激励方式。

从强化理论可知，所谓强化是指不断通过改变环境的刺激因素来达到增强、减弱或消除某种行为的过程。自然消退作为四种强化类型中的一种，是指撤销对原来可接受行为的强化，使这种行为逐步降低频率，以至最后消失。针对销售部胡经理的行为特征，欧阳健遵循强化手段应用原则，运用自然消退的激励方式是恰到好处的。

6. 综合上述分析，蓝天技术开发公司最终没有出现“青春期综合征”的主要原因在于，欧阳健采用综合的管理方式，领导有方，激励有力，管理卓有成效。

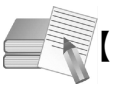
案例 9-4

保利公司的总经理



【案例功能】

在管理历史演变过程中，人们从最初寻求普遍适用的“最好的”的管理理论与方法，走向了今天的管理上的随机制宜。通过本案例的教学，可以帮助学生更好地理解权变管理理论的思想。



【知识点链接】

20 世纪 70 年代，美国的卢桑斯教授通过环境变量与管理变量之间的函数关系系统地概括了权变管理理论。他认为：管理变量 = F（环境变量）。权变管理理论的核心思想是不存在一成不变的、放之四海而皆准的、适用于一切组织的最好管理方法，在管理中要根据所处的内外环境的变化而随机应变，针对不同情况寻找不同的解决方案和方法。



【问题】

1. 试运用领导的有关原理分析保利公司总经理成败的原因。

保利公司是一家中美合资的专业汽车生产制造企业，总投资 600 万美元，其中固定资产 350 万元，中方占有 53% 的股份，美方占有 47% 的股份，主要生产针对工薪家庭的轻便、实用的汽车，在中国有广阔的潜在市场。

谁出任公司的总经理呢？外方认为，保利公司的先进技术、设备均来自美国，要使公司发展壮大，必须由美国人来管理。中方也认为，由美国人来管理，可以学习借鉴国外企业管理方法和经验，有利于消化吸收引进技术和提高工作效率。因此，董事会形成决议：聘请美国山姆先生任总经理。山姆先生有 20 年管理汽车生产企业的经验，对振兴公司胸有成竹。谁知事与愿违，公司开业一年不但没有赚到一分钱，反而亏损 80 多万美元。山姆先生被公司辞退了。

这位曾经在日本、德国、美国等地成功地管理过汽车生产企业的经理何以在中国失败呢？多数人认为，山姆先生是个好人，在技术管理方面是个内行，为公司吸收和消化先进技术做了很多工作。他对搞好保利公司怀有良好的愿望：“要让保利公司变成一个纯美国式的企业”。他工作认真负责，反对别人干预他的管理工作，并完全按照美国的模式设置了公司的组织结构，并建立了一整套规章制度。在管理体制上，山姆先生实行分层管理制度：

总经理只管两个副总经理，下面再一层管一层。但这套制度的执行结果造成了管理混乱，人心涣散，员工普遍缺乏主动性，工作效率大大降低。山姆先生强调“我是总经理，你们要听我的”。他甚至要求，工作进入正轨后，除副总经理外的其他员工不得进入总经理的办公室。他不知道，中国企业负责人在职工面前总是强调和大家一样，以求得职工的认同。最终，山姆先生在公司陷入非常被动、孤立的局面。山姆先生走后，保利公司选派了一位懂经营管理，富有开拓精神的中方年轻副厂长担任总经理，并随之组建了平均年龄只有33岁的领导班子。新班子根据实际情况和组织文化，迅速制定了新的规章制度，调整了机构，调动了全体员工的积极性。在销售方面，采取了多种促销手段。半年后，保利公司宣告扭亏为盈。



【案例分析】

在本案例中，山姆作为公司的总经理经营失败的主要原因如下：

第一，不了解中国的实际情况，尤其忽视了中国文化的影响，完全照搬过去惯用的企业管理模式；完全按照美国的模式设置公司的组织结构和整套规章制度，没有根据中国环境的变化调整公司的经营管理政策；

第二，作为公司的总经理，强调个人权威和科层管理，缺少和下属与员工的必要沟通。

中方总经理的成功在于：

第一，中方总经理了解中国的组织文化，根据中国的实际情况来制定适合公司的规章制度，调动了员工的积极性；

第二，公司建立了一支年轻的具有开拓创新精神的领导班子，能够根据内外部环境的变化来寻求适合组织的管理方案和方法。

案例 9-5

陈欧：从校园起步的创业之路



【案例功能】

本案例主要涉及陈欧的有效领导的相关知识，通过陈欧的创业路来展示一个管理者和领导者应该具有的条件和素质。深刻理解领导特性论的知识。



【知识点链接】

所谓领导理论，就是关于领导有效性的理论。这些领导理论主要分为三部分，分别是领导特性理论，领导行为理论，领导权变理论。



【问题】

1. 概括性总结出领导有效性的理论内容。

2. 根据案例着重体现内容，解释领导特性论，并分析归纳出有效领导者的共同特性。

提到陈欧和他的聚美优品，相信很多人都了解，因为最近我们从电视剧上常常观看到有关于他的一段励志短片，观看起来的确给人以很大的触动。那么接下来我们就全面了解这个帅气小伙的创业之路。

“我希望不管怎样，大家还是保持一种乐观心态，一起奋斗，千万不要被生活压力打倒了。”眼前的这位80后新贵，聚美优品CEO陈欧给80后“打气”。阳光、朝气蓬勃、有激情，充满正能量，这是陈欧给人的印象，而这也正是他希望传达给80后的信息。

海外留学，斯坦福大学MBA毕业，海归创业……这些经历透露出陈欧的个性：不甘于接受安排，希望打出自己的一片天。他创立的聚美优品如今已成为众多女性欢迎的化妆品购物网站，他的创业梦想激励了众多同龄人。在天津卫视《非你莫属》节目中，陈欧以其阳光帅气的风格吸引了众多求职者，成为给观众留下深刻印象的嘉宾之一。

一、“活着，就是为了改变世界”。

谈到创业的动力，陈欧跟记者说：“以前在斯坦福上大学，我们商学院有种风气：Change lives，Change organization，Change the world。也就是改变生活、改变组织、改变世界。这种风气深刻地影响了我，创业也正是为了实现这一目标。”

其实在更早之前，陈欧的创业理想已经萌芽。“大三大四，快毕业的时候，大家都在找工作，但是我真的不知道自己要做什么，我既不想继续读书，然后硕士、博士毕业之后再去找工作，那样的按部就班不适合我。互联网的创业故事激励了我，我也选择了创业。”于是大学四年级时，陈欧仅靠着一台笔记本电脑，创办了一家在线游戏平台Garena，成功积累了第一桶金。

聚美优品无疑已经改变了人们的生活，而陈欧也希望通过自己的经历能改变更多的人，给他们带去更多“正能量”。“我希望更多的年轻人都能参与到创业中来，一起去努力、奋斗，去创造价值。就像今天的聚美优品一样，每天有上百万用户上聚美优品买东西，给人们的生活带去更多的美，更多便利。”

然而不是所有年轻人都适合创业，陈欧总结了创业需要具备的“三力”：“第一个是魄力，因为创业需要勇气，你需要承担风险，需要狠下心做些别人不敢做的事；第二个是判断力，因为作为一个创业者、企业家，需要对企业方向做一个判断，一定要有正确方向，才能避免整个公司犯下致命的错误。像我刚回国时做的是游戏业务，最后我转型过来做了化妆品电商，找对了方向；最后一个是领导力，这是最重要的一点。公司创始人需要团结很多的人，整合很多资源。如果没有领导力，公司团队必然会一盘散沙，缺乏凝聚力，更谈不上创新。最后的失败就是必然的。”

特别在中国，创业环境比较恶劣，与国外相比非常不同。“当初回国的时候，我们看中了一个在美国特别看好的项目，但在中国就行不通。美国人创业可以轻松赚钱，感觉没什

么难度，回国后却发现根本没钱赚。”中国的创业者需要经历更多的艰辛，其成功也更加来之不易。

尽管曾经经历重重困难，陈欧依然保持一颗阳光的心。“挫折不叫失败，它只是创业路上遇到的小插曲，是你路上的小石子，你可以把他踢开，也可以跨过去，只要不被绊倒就好。”

二、创业第一步

陈欧十几岁时留学新加坡，26 岁获得美国斯坦福大学 MBA 学位。2009 年 7 月，在从斯坦福商学院毕业的第三天，他就回到了国内，希望在自家门口创业。

应该说，他的第一次创业就颇具“海归”气质。在美国求学期间，陈欧曾目睹一家小游戏广告公司在很短时间里创造两亿美元的惊人业绩。回国后，他选择了这种商业模式创业。第一笔资金来自新东方徐小平的 18 万美元。

但很快，这家游戏广告公司陷入了窘境。在美国，一个有效的点击可以卖到几十美元，而在国内几乎是白菜价，连几毛钱都卖不到。最困难时，他的公司只剩下了几个人。他不得不调整公司的业务方向。

彼时，“百团大战”狼烟四起。陈欧很快投入了这场混战，并把目光锁定在当时尚属冷门的垂直领域——化妆品的团购上。

“做游戏广告时，我们和一些化妆品公司有过合作。”陈欧解释道，化妆品的平均利润在 20% ~30%，属于高利润的行业。而且传统渠道成本高，这也是造成化妆品价格虚高的主要原因。

三、转做团购网

2010 年 3 月，陈欧创立团美网。跟团购市场上踌躇满志的创业者不同，经历过一次失败之后的陈欧心里也没底，不确定团购这个模式在美妆领域能否做得通，比如那些单价很高的大品牌化妆品是不是真的能卖出去。

在成立之初，团美网主要选择一些像化妆棉这样，单价较低又不涉及真假问题的美妆周边产品。陈欧和团队在这段时间主要是在验证商业模式，比如会统计 100 个流量过来多少会转化为购买。

第一次尝试大品牌化妆品团购，陈欧选择了倩碧的黄油，直接从专柜买货，五折出售。那一单他赔了很多钱，甚至自己贴差价，但好消息是知道单价很高的商品也是可以团购出去的。“消费者有这个需求，我们要做的就是把阻挡他们购买的顾虑因素都消除。”陈欧说。

一个多月的试运营后，他们上次创业的天使投资人徐小平又给了他们 200 万元的投资，陈欧开始全力投入。

化妆品的特点是毛利高、货源杂、高仿假货多。创业不久的公司很难跟大品牌直接建立合作，只能先通过代理等渠道扫货，但陈欧非常明白要想让公司获得更好的发展，一定要能给消费者 100% 的正品保证。

一方面陈欧组织起十几人的团队，一瓶一瓶验货，另一方面他向用户承诺 30 天无条件退款，到 2011 年 6 月又推出拆封 30 天无条件退货——只要消费者有疑虑，即使已经拆封试用的化妆品也可以由基层客服直接为消费者办理退货，直到现在也没有第二家公司跟进这项服务。

不过到目前为止，他们的退货率还保持在1%左右。“你要相信绝大多数人都是有购物需求的用户，而个别不正常的退货则是提供好服务所必须付出的成本。”陈欧说。

早期，陈欧也曾遇到过提供假货的供应商，他的态度是“杀无赦”。而且随着网站规模的扩大，一天之内突破万件的销售量让他们获得了更多供应商的青睐，现在即使团购价1249元的蓓丽鱼子面霜在聚美优品开团5小时后也可以卖出100多份。聚美优品可以优先选择信誉好的供应商长期合作，比如高丝就是由厂家总代安排合作，而国内的化妆品牌则争取建立直接的合作。

不过供货商问题仍然是陈欧要面对的最大难题，现在也经常会有商品在凌晨就卖断货。“我们会优先考虑货源最靠谱的供应商，然后才是价格。我工作的第一重点是供应商，第二重点还是供应商，希望建立起对货源的良好控制。”陈欧说。

四、一直在做B2C

2010年9月，陈欧将网站改名为“聚美优品”，聚美方面对此的解释，一则是团美此前的域名有点问题，但更重要的是表明其“不是团购”的立场。

2011年6月，聚美优品推出聚美商城，商城与品牌商直接合作，品类更多、不限时，全部以8至9折出售。现在，聚美优品正在谋划更多的品类扩张，已经开始出现鞋类限时团购。陈欧希望不久能建立起化妆品、鞋类等多个频道，“跟女人和美丽相关的产品都可以卖。”

不过一旦弱化了团购限时特卖的特色，变身一家标准电子商务网站，聚美优品就要面对老牌化妆品电商的正面竞争，虽然它在一年之内获得10倍月流水的增长，但聚美优品在产品品类和渠道控制力上与传统化妆品电子商务网站都有一定的差距。

“我们的商城频道上线，这是我们从团购转型化妆品B2C的标志。”陈欧说，聚美商城主要提供在超市内售卖的精品化妆品，和团购品类不冲突。他打了一个比方说，如果说限时特卖区是机场免税店，那么聚美商城是家乐福化妆品专柜。

创业之前，陈欧的创业团队对于选择创业项目，曾经存在争议，不过最终选择了团购，创办了团美网(聚美优品前身)。如今聚美优品已经不再将视野局限在团购上，而是瞄准了B2C。

对于这种转型，陈欧认为是自然的过程。“其实第一天起我就想做B2C，因为团购是商品的推荐平台，它的问题在于不能把握后面的供应链。把信息提供了，但是信息是否靠谱不能保证。我们一直很注意控制自己的供应链，所以，与其说是转型B2C，不如说我们一直在B2C的道路上不断深化，我们的供应链越来越强，越来越多品牌与我们合作，我们也能越来越多地、越来越好地给消费者推荐一些优质产品。”

为了提升用户体验，陈欧要求聚美的员工一定对用户所有意见负责，跟用户去沟通，不管是客服还是送货员都要达到行业一流水平。同时聚美还花大力气建设供应链。“我们的货，因为量比较大，都是直接从品牌厂商拿货，是官方授权的正品。我们承诺为用户提供退货服务，这些都有利于打消用户购买化妆品的疑虑，提升用户体验。

“活着，就是为了改变世界”，多么霸气的一句话。陈欧的创业经历相信能给很多人以精神的鼓舞……

面对未来，陈欧很有信心，“我们会继续在化妆品领域上，给消费者提供最优质、最可靠的服务，这样做深、做专，为消费者带去更多价值。”



【案例分析】

1. 领导理论分为三大部分：第一类领导特性理论，着重研究领导的品行，素养和修养，目的是要说明好的领导者应具备怎样的素质，找出领导者与非领导者的区别；第二类是领导行为理论，着重分析领导者的领导风格和领导行为对其组织成员的影响，目的是找出所谓最佳的领导风格和行为；第三类是权变理论，研究各种影响领导行为成效的因素，并尝试找出各种环境对领导行为的影响。

2. 本文中陈欧的成功领导就是有效领导的具体体现，也是领导特性论的重要展示。陈欧个人的品质和特征是决定领导效果的关键性因素，他先天具有的敏锐的商业头脑，让他眼光卓越，从大学开始创业，获得个人经验，这是属于他的传统特性，同时，在成长的过程中，陈欧不断学习，发现新的领导方式，通过经验和知识，成功发展聚美优品，这便是现代特性理论，通过实践获得。

在不断创业的过程中，陈欧体现了一个有效的成功的领导者所必有的素质和共性：

(1)努力进取，渴望成功；

(2)强烈的权力欲望；

(3)正直诚信，言行一致；

(4)充满自信；

(5)追求知识和信息。

案例 9-6 企业管理的四大领导类型



【案例功能】

本案例通过不同的分析，详细阐述了四种不同的领导者，通过四者的对比了解不同领导者之间的区别和联系，分析不同的领导类型和不同领导应该具有的领导的个人魅力，了解不同领导能力的权力来源。通过学习，让我们变成一个真正的有效的管理者，同时运用正确的管理手段。



【知识点链接】

《道德经》中把领导者分为四种类型：不知有之；亲而誉之；人皆畏之；人皆悔之。

根据戈尔曼的研究，一共存在六种领导风格，每一种领导风格都源于情商的不同组成部分。掌握了四种或者更多领导风格的领导人——尤其是远见型、民主型、关系型以及教练型领导风格，往往会营造出最好的工作氛围并取得最好的绩效。

1. 远见型

远见型领导人动员大家为了一个共同的想法而努力。同时，对每个个体采用什么手段来实现该目标往往会留出充分的余地。情商基础：自信、移情能力、改变激励方式。适用情形：几乎所有的商业情形。不适用情形：有个别情况下不宜使用，比如当与一个领导人在一起工作的是一个由各种专家组成的团队时，或者是一些比他更有经验的同事时。

2. 关系型

关系型领导人以人为中心，关系型领导人努力在员工之间营造一种和谐的氛围。情商基础：移情能力、建立人际关系、沟通。适用情形：是一种不受时间约束的好方法。下列情况下尤其应该使用，例如：需要努力建立和谐的团队氛围、增强团队士气、改善员工之间的交流，以及恢复大家之间的信任等。不适用情形：它不宜单独使用。由于这种领导风格千篇一律地对员工进行表扬，所以它可能会给那些绩效较差的员工提供错误的导向，可能会感觉到在这个组织之中平凡是可以容忍的。它应该与远见型风格结合使用。

3. 民主型

这种领导方式通过大家的参与而达成一致意见。情商基础：协调合作、团队领导、沟通。适用情形：当一个领导人对组织发展的最佳方向不明确，且需要听取一些能干的员工的意见，甚至需要他们的指导时。即使已经有了很好的愿景，运用民主型领导风格，也可以从员工中得到一些新的思想来帮助实施这个愿景。不适用情形：这种领导风格最让人头疼的一个问题就是它会导致无数的会议，很难让大家达成一致意见，所以在危机时刻不应使用。

4. 教练型

教练型领导发展人才以备将来之需。他会帮助员工们确定自身的优点和弱点，并且将这些与他们的个人志向和职业上的进取心联系起来。教练型领导非常擅长给大家分配任务，为了给员工提供长期学习的机会，往往不惜忍受短期的失败。情商基础：发展别人、移情能力、自我意识。适用情形：当人们“做好准备”时，这种领导风格最有效。比如，当员工已经知道了自己的弱点并且希望提高自己的绩效时，员工意识到需要培养新的能力以进行自我提高时。不适用情形：当员工拒绝学习或者拒绝改变自己的工作方式时。

5. 示范型

示范型领导人会树立极高的绩效标准并且自己会带头做榜样。这种领导人在做事情时总是强迫自己又快又好，而且他们还要求周围的每一个人也能够像他们一样。情商基础：责任心、成就动机、开创精神。适用情形：当一个组织所有员工都能够进行自我激励并且具有很强的能力，而且几乎不需要任何指导或者协调时，这种领导方式往往能够发挥极大的功效。不适用情形：像其他领导风格一样，不应单独使用。示范型领导人对完美的过度要求会使很多员工有被压垮的感觉。

6. 命令型

命令型的领导需要别人的立即服从。情商基础：成就动机、开创精神、自我控制。适用情形：在采用命令型领导风格时必须谨慎，只有在绝对需要的情况下才可以使用，诸如一个组织正处于转型期或者敌意接管正在迫近时。不适用情形：如果一个领导人在危机已经过去之后，还仅仅依赖于命令型领导风格或者继续使用这种风格，就会导致对员工士气以及员工感受的漠视，而这带来的长期影响将是毁灭性的。



【问题】

1. 本案例介绍了四种领导者的类型，通过系统的分类方法，将领导类型进一步分类。

2. 通过案例中的领导者，我们可以知道领导权力的来源可以有哪些？

3. 结合实际，讲一讲有效的领导在企业管理中发挥着什么重要作用？

领导力的根本目的是使工作围绕目标做出绩效，本文不探讨这些宏观领导力，仅试探如何通过“宽容”手段来找到突破口，为此，从分析各类老板类型来寻求“宽容领导力”的方法。根据职业磨练性格的角度分析出四种老板领导力类型，以便如何找准各种“宽容领导力”的方法路径：

1. 营销出身的老板——怀疑型

因与市场紧密相连，岗位的长期训练养成思维开阔、活跃、富有弹性、目的性强、内外都要习惯性使用策略等。为什么会形成这样的特点？在起步的时候，老板做营销往往都是通过一个项目或一个订单开始的，先有客户后办企业。在发展的过程中，既不懂得培养营销团队，也不懂得管理营销团队，因为担心一旦培养别人就很容易将客户资源带走经不起风险折腾，担心核心客户被掌控，这种类型的缺陷，将造成无法快速地积累客户，难以有效扩大市场占有率。这种无法释怀的宽容心态，将无法发挥团队力量获得人才集聚效应。也将无法有效地管理营销人员，给企业发展埋下隐患。往往会出现一个营销人员离职后把客户带走的现象，结果导致企业老板缺乏对营销人员的信任和培养，久而久之老板事必躬亲，结果员工能力没有提高，更甚者还会产生报复行为。

2. 技术出身的老板——苛刻型

所有职业岗位都含有技术特征，这里仅仅针对以研发岗位为特征的研究对象，技术本身包含以技术开发为方向和以市场产品为目标的设计管理，两种的共同点就是个性突出难以包容别人的观点(因为觉得包容别人就是对自我个性的损害)。我们先看看技术开发的苛刻型修炼过程：技术背景＝注重细节＝工作严谨＝处事细心＝思维缜密＝作风谨慎＝对人小心＝计较小气＝苛刻严格。有技术背景的人一般注重细节，长期的细节习惯在工作中表现为严谨，而严谨的工作之外的处事细心磨练出了一种思维缜密的“思维定势”，这种缜密在与人交往过程中就显得很小心(比如一遭被蛇咬十年怕井绳、杯弓蛇影心态)，而高度的专业要求给予别人职场的压力，如果这种苛刻严格的压力下无法匹配平衡收益时就会爆发“技术性的结构冲突”，比如情商低下的技术性老板突然不留情面的发怒，比如在制造型企业的成本核算都是自己一个个核算(特别是产品市场报价)，等

等，一般技术出身的老板大都对数字比较敏感。以“市场产品为目标的设计管理”这种情况有技术性的特征。

3. 生产出身的老板——火爆型

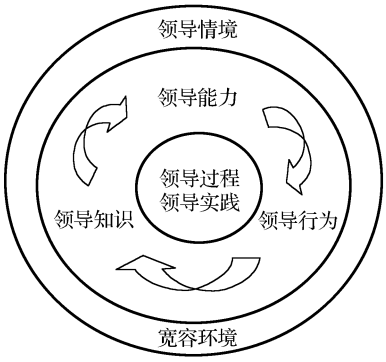
生产出身的老板脾气比较火爆是有内在原由的：生产的使命是在一定的条件下满足客户对交期成本质量的要求，特别是做外销单对交期的要求近乎苛刻，达不到要求就意味着赔本，所以作为老板在紧张的环境下面练就了及时火爆的风格。这种压力下老板的释放一般可以被人包容(大家觉得谁影响了集体出货目的而造成没有生产业绩将会被团体抵制)，因为很多制造型企业的生产体系基本采用了计件绩效方式。

4. 文化出身的老板——精神型

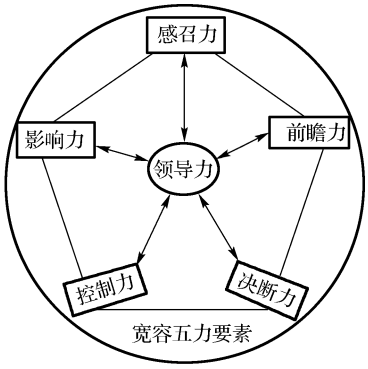
文化出身并不是老板真是学院派出来的，是指老板经过多年打拼已发展上升到真正领导力的阶段了，表现为一种综合的影响力。很多企业家就属于这种精神型的，比如马云，牛根生，等等。他们的宽容领导力这里不去证明想必已经被他们自己证明过了，我们还是把时间花在企业现状分析与探讨吧：很多企业为什么在大多数情况下找不到合格的标准员工？我认为问题的关键是各类老板在用衡量自己的标准去衡量员工。这不是不相信员工不授权，而是因为授权后达不到工作标准，偏离了目标，时间又流失了。因最终这种风险损失是由企业老板承担的，所以就造成这种不被包容的领导情形下的恶性循环，《宋史》有个记录：“有一天，宋太宗在北伴园与两个宠臣一起饮酒，边喝边聊，两臣喝醉了，竟忘记了在天子眼前应有的君臣礼仪。侍卫在旁望着切实不像话，就奏请宋太宗，要将这二人送吏部治罪。宋太宗不批准只是草草撤了酒宴。第二天上午他俩都从酒醉中醒来，想起昨天的事，惊慌万分，立刻入宫请罪。宋太宗瞅着他们小心翼翼的样子，即轻描淡写地说：“昨天我也喝醉了，记不起这件事了。”多数人只知道宽容是老板的一种美德，其实这种美德能让下属感受到领导力人格的魅力，反而激励了对领导者的更加尊重，这正是“宽容领导力”的有效性所在。下面是“宽容领导力模型”图。

5. 宽容领导力模型

《管理学原理》对领导的解释是“根据组织的目标和要求，在管理过程中学习和运用有关的理论和方法，以及沟通、激励等手段，对被领导者施加影响力，使之适应环境的变化，以统一意志和行动，保证组织目标的实现。”所以说要做好领导者首先要在内外环境里面建立对各要素的影响才能保障战略绩效目标的实现，而要素是动态又个性区分的，这就要求领导者有良好的宽容个性要素(相对于感召、前瞻、决断、控制、影响等个性要素和知识、能力、行为的过程乃至环境要素)的心态与能力，因为这本身就是领导力修炼的一个过程。任正非的“宽容”也正是他的“没有妥协就没有灰度”理论的依据。天下没有哪位领导说自己是“完美”，既然自己并不完美，凭什么以完美要求于自己的属下呢？所以安德鲁·马修斯在《宽容之心》中才说：“一只脚踩扁了紫罗兰，它却把香味留在那脚跟上，这就是宽恕。”古人有曰：“宽以济猛，猛以济宽，宽猛相济”、“治国之道，在于猛宽得中”。领导宽容，就可以使近者悦远者来，天下归心。领导的目的是形成人们的遵从和追随，而只有自觉的遵从给追随者机会和空间才是领导成功的保证，所以，老板的“宽容”能力就是一种领导者的影响能力，这种因宽容而形成的“宽容领导力”就成为老板领导力成功的基础所在。



领导力概念



领导力五力模型与宽容关系

【案例分析】

1. 按照权力运用方式划分：

集权领导者：在整个组织内部，资源的流动及其效率主要取决于集权领导者对管理制度的理解和运用。

民主式领导者：相对于集权领导者，民主领导者才符合新的市场发展。

2. 按照创新方式划分：

魅力型领导者，变革型领导者

3. 按照思维方式划分：

事物型领导者，战略型领导者

领导是一种影响力，影响力来源于权力。在组织中，权力可分为两大类五种。

（一）职位权力。职位权力是因为在组织中担任一定的职务而获得的权力。

第一，合法权。第二，奖赏权。第三，惩罚权。

（二）非职位权力。专长权，指领导者的某种专长和技能在组织活动中所起的作用。感召力，指领导者内聚的某种特殊素质对下属有较强的感染力。

领导的作用如下：

领导的根本作用：是如何领导和管理人，具体发挥指挥、协调、激励三个方面的作用。

指挥作用：领导者凭借其自身的职位权力和个人权力，指导下属为实现组织目标而开展的活动，领导者要善于运用口头指挥、书面指挥、会议指挥方式，对不同类型、不同层面的人进行有针对性的指挥，以发挥领导的作用。

协调作用：领导者通过有目的的干预达到整合的目的，领导者以组织目标为协调基础，引导下属讲大局、谋发展，求大同、存小异，并认真地从利益、思想和行为、政策和制度等多方面入手，做好工作。

激励作用：人需要有激励才能激发出不断奋斗的动力，每个人都有被激励的需要和可能。领导的作用就是正确评估组织成员的需求的内生变量，采取不同的激励手段对员工，给予正确引导，对要求可行的，实行强化刺激；在促进人的发展的同时，完成组织任务，推进组织发展。

10 激励

案例 10-1 成功与失败的激励
案例 10-2 百事可乐对返利政策的规定
案例 10-3 徽州渔翁
案例 10-4 两熊赛蜜
案例 10-5 林肯电气公司的按件计酬与职业保障

案例 10-1 成功与失败的激励



【案例功能】

本案例主要涉及激励的措施，以及激励目标设置科学性问题，通过学习本案例能让学生掌握有效激励应遵循的基本原则。



【知识点链接】

著名心理学学家马斯洛把人需要由低到高分为五个层次，即生理需要、安全需要、社交和归属需要、尊重需要、自我实现需要。并认为人的需要有轻重层次之分，在特定时刻，人的一切需要如果都未得到满足，那么满足最主要的需要就比满足其他需要更迫切，只有排在前面的那些属于低级的需要得到满足，才能产生更高一级的需要。



【问题】

1. 决定激励政策成功的关键要素是什么？

2. 在对企业员工进行激励的过程中应注意什么问题？

为了调动员工投身于工作的积极性，各大企业竞出高招，有的着重于物质方面的激励，如加薪、提高福利、高比例提成等，有的着重于精神方面的激励，如提供培训机会、民主的管理氛围等，其目的都在于提高员工工作的热情，提升员工对公司的奉献意识，也取得了较好的效果。然而，不同企业的性质、规模、发展阶段、实力等千差万别，不同的激励措施所适用的企业类型也不尽相同，因此，在实践的过程中切忌不假思索、盲目照搬照抄其他公司成功的激励制度，以免造成“画虎不成反类犬”的局面，反而可能给企业带来不良的后果。下面我们通过两则高科技企业典型的激励案例来具体分析为什么有的激励获得了成功，有的激励却以失败告终。

A 公司是一家处于西部地区的中外合资网站，成立于 20 世纪 90 年代末期，其时正值网络行业高速发展时期。在当时，这家网站的规模属于中下水平，资金实力较其他网站明显偏弱，不可能为所需人才付出发达地区同等高水平的薪酬；同时，由于处于内陆地区，地域较为偏僻和闭塞，工作与生活条件远不及沿海发达地区。以上两方面原因导致该网站在人才竞争领域明显处于劣势，本地人才严重不足，又难以吸引外地高手加盟，尤其在优秀内容编辑这一项上，该网站与竞争对手有很大差距。在网站投资建成几年内，网站内容的深刻度、创新度、吸引力方面都差强人意。2012 年，网站引入了一名新的内容部门负责人 z 先生，他为激励员工独创了“明星激励法”，情况发生了改变。这一激励法是这样操作的：一方面，为调动众编辑的创造力和工作激情，同时使其得到有效的业务锻炼，z 先生为每位编辑“量身定做”地选择了一位或几位业界有名的“明星”，先通过各种方式向编辑们传达有关“明星”的名气、声誉、身价、收入、生活方式等信息，使编辑对他们产生向往心理，然后 z 先生本人和编辑一起，研究“明星”的成长历程，分析、讨论该“明星”在写作、编辑和其他工作方面的风格、长处、短处，并且用心理暗示、创造条件让编辑与这些“明星”认识、对话和商榷问题等方式，让员工明白，这些“明星”不是天生的，也是普通的编辑、记者锻炼成长起来的，只要自己努力，也一定能够成为业界“名人”。另一方面，在公司的制度、工作安排上，为编辑创造成名的条件，例如设立以编辑个人名字命名的栏目，尽可能安排他们在各种“出头露面”的活动上亮相等。这种“明星激励法”并未增加企业任何成本，只是给员工制定了具体的、具有美好前景和诱惑力，同时又现实可行的奋斗目标。这样的激励作用迅速收到了成效，短短的半年时间，该网站众编辑在敬业精神、工作态度、工作能力等方面明显提高，内容质量大大提升，访问量快速增加，权威性和影响力也获得了长足进步。到 2001 年，该网站以超过竞争对手总和的市场占有率成为业界唯一的领袖。这是一则花费小、效果佳的激励方式，堪称该行业激励的典型。

B 公司是一家从事计算机硬件、软件销售和二次开发的电脑公司，公司规模不大，五十

人左右。公司经过多年的打拼，在本地区小有名气，并占有一定的市场规模。随着市场竞争的激烈化，为了继续保持公司的快速超常发展，提高员工的积极性，该公司总经理借鉴当时业界较为风行的“目标管理法”，对员工进行目标管理。其具体操作是这样的：公司根据第二年销售额的预测(公司希望达到第二年实现销售额翻番的目标，因此，将其营业额的预测定为上一年度的两倍)，并将这一销售额自上而下，分配到每一部门，再由各部门分配到每位员工头上，取消了原执行的按销售比例提成制度，改为未完成任务时只有极低提成，超额完成任务则有巨额提成。表面上看来，如果业绩真的如公司所愿，能够继续快速增长，优秀员工在超额完成任务后，收入将大幅度提高，而对于不能完成任务的“不合格”员工，公司又降低了花在他们身上的成本，似乎是一举两得的好事。但员工在仔细分析后发现，由于该公司所处市场环境竞争加剧，公司产品优势逐渐丧失，公司规模扩大、销售人员增加导致每位销售人员所拥有的潜在“蛋糕”变小，并且公司在资金实力、内部管理、配套服务方面跟不上快速增长的需要，几乎无人有信心完成两倍于前一年的销售额。多数员工产生了“被愚弄”的情绪。一年之后进行核算，全公司没有一个人能得到高额提成，核心销售人员流失殆尽。两年后，该公司已濒于倒闭。



【案例分析】

1. 决定激励政策成功的关键要素是什么?

(1)激励所采取的方案本身是否在满足企业利益的前提下，能够满足员工的切身需要。

(2)激励措施是否现实可行，并为员工所认可和接受。

(3)在实施激励的过程中，组织是否提供了必要的资源支持。

2. 在对企业员工进行激励的过程中应注意什么问题?

(1)需要为员工创造发挥潜力的环境。

(2)在现阶段，企业应更多地以物质激励为主。

(3)不能单纯依靠物质激励的手段，应注意物质激励和精神激励相结合。

案例 10-2

百事可乐对返利政策的规定



【案例功能】

本案例主要涉及直接激励和间接激励，通过学习本案例能让学生掌握直接激励和间接激励各自的优缺点。



【知识点链接】

直接激励的方式有：返利政策、价格折扣、促销活动、提供市场基金、设立奖项、补贴；间接激励的方式：帮助经销商建立进销存报表、帮助经销商进行零售终端管理、库存保护、开拓市场、产品及技术支持。



【问题】

1. 如何定义直接激励和间接激励？
2. 请分辨百事可乐激励政策中哪些属于直接激励？
3. 请分辨百事可乐激励政策中哪些属于间接激励？

百事可乐公司对返利政策的规定细分为5个部分：年折扣、季度奖励、年度奖励、专卖奖励和下年度支持奖励，除年折扣为“明返”外(在合同上明确规定为1%)，其余四项奖励均为“暗返”，事前无约定的执行标准，事后才告之经销商。

(1)季度奖励在每一季度结束后的两个月内，按一定的进货比例以产品形式给予。这既是对经销商上季度工作的肯定，也是对下季度销售工作的支持，这样就促使厂家和经销商在每个季度合作完后，对合作的情况进行反省和总结，以便相互沟通，共同研究市场情况。同时百事可乐公司在每季度末还派销售主管对经销商业务代表培训指导，帮助落实下一季度销售量及实施办法，增强了相互之间的信任。

(2)年终回扣和年度奖励是对经销商当年完成销售情况的肯定和奖励。年终回扣和年度奖励在次年的第一季度内，按进货数的一定比例以产品形式给予。

(3)专卖奖励是经销商在合同期内，专卖某品牌系列产品，在合同期结束后，厂方根据经销商的销量、市场占有情况以及与厂家合作情况给予的奖励。专卖约定由经销商自愿确定，并以文字形式填写在合同文本上。在合同执行过程中，厂家将检查经销商是否执行专卖约定。

(4)下年度支持奖励是对当年完成销量目标，继续和制造商合作，且已续签销售合同的经销商的次年销售活动的支持。此奖励在经销商完成次年第一季度销量的前提下，在第二季度的第一个月以产品形式给予。

因为以上奖励政策事前的“杀价”空间太小，经销商如果低价抛售造成了损失和风险，厂家是不会考虑的。百事可乐公司在合同上就规定每季度对经销商进行一些项目考评：如实际销售量、区域销售市场的占有率、是否维护百事产品销售市场及销售价格的稳定、是否执行厂家的销售政策及策略等。

此外，为防止销售部门弄虚作假，公司还规定考评由市场部、计划部抽调人员组成联合小组不定期进行检查，以确保评分结果的准确性、真实性。



【案例分析】

1. 如何定义直接激励和间接激励？

对于生产流通企业而言，直接激励是指通过给予中间商物质、金钱的奖励方式来激发中间商的积极性，从而实现公司的销售目标；间接激励是指通过帮助中间商获得更好的管理、销售方法，从而提高销售业绩，以此来激发中间商的积极性。

2. 请分辨百事可乐激励政策中哪些属于直接激励？

季度奖励在每一季度结束后的两个月内，按一定的进货比例以产品形式给予。

年终回扣和年度奖励在次年的第一季度内，按进货数的一定比例以产品形式给予。

专卖奖励是经销商在合同期内，专卖某品牌系列产品——产品专卖返利政策

下年度支持奖励在经销商完成次年第一季度销量的前提下，在第二季度的第一个月以产品形式给予。

3. 请分辨百事可乐激励政策中哪些属于间接激励？

在每季度末还派销售主管对经销商业务代表培训指导，帮助落实下一季度销售量及实施办法，增强了相互之间的信任。

案例 10-3

徽州渔翁



【案例功能】

本案例主要涉及激励度的问题，通过学习本案例能让学生掌握“度”在激励过程中的关键作用。



【知识点链接】

激励程度是指激励量的大小，即奖赏或惩罚标准的高低。它是激励机制的重要因素之一，与激励效果有着极为密切的联系。能否恰当地掌握激励程度，直接影响激励作用的发挥。超量激励和欠量激励不但起不到激励的真正作用，有时甚至还会起反作用。比如，过分优厚的奖赏，会使人感到得来全不费功夫，丧失了发挥潜力的积极性；过分苛刻的惩罚，可能会导致人的摔破罐心理，挫伤下属改善工作的信心；过于吝啬的奖赏，会使人感到得不偿失，多干不如少干；过于轻微的惩罚，可能导致人的无所谓心理，不但不改掉毛病，反而会变本加厉。



【问题】

1. 对员工激励不足会导致什么后果?
2. 对员工激励过度会导致什么后果?
3. 通过这个案例你能得到什么启示?

清江渔舟是徽州一道明丽的风景线。岸边三户渔家各有一只小舟、数只鱼鹰。商界旅游团前去参观。导游介绍，这三家中一家致富；一家亏损；另一家最惨，鱼鹰都死了，只能停业。商界来客细问原由，导游说："原因就出于扎在鱼鹰脖子上的细铁丝上，致富的渔翁给鱼鹰捆的铁丝圈不紧不松，不大不小，鱼鹰小鱼吞下，大鱼吐出；亏本的那家的圈捆得过松过大，本可卖钱的鱼也让鱼鹰私吞了；而最惨的渔家自以为精明，把鱼鹰的脖子扎得又紧又小，结果事与愿违，饿死鱼鹰，血本无归"。商界人士听罢，感叹不已："到底是徽商故乡，处处可闻商道"。



【案例分析】

1. 对员工激励不足会导致什么后果?

现在流行一种"企业抠文化"的说法，企业为了节约成本，以低薪招收雇员，福利待遇，在这里一切免谈，可想而知，员工的心里是什么滋味儿，没有激励，自然也就没有动力，工作时学习充电，为的就是有朝一日跳槽，另投明主。员工的付出得不到应有的回报，企业也就失去了凝聚力，如同一盘散沙。这样的企业，表面上看，是节约了不少的成本，可是创造的价值清算了吗？做企业，目的是创造更多的价值，而不是千方百计的克扣员工的劳动所得，这是方向性的错误。把创造财富的员工都"饿死了"，这样的企业是不会基业长青的。罗伯特博施说过一句话："我不是因为钱多而支付高工资，而是因为支付高工资而有许多钱。"这句话道出了员工激励的真谛。

2. 对员工激励过度会导致什么后果?

如果企业一味的高薪揽人，也是一种激励不当的表现。员工的薪酬一旦超过其为企业创造的价值，久而久之，就会使企业的效益产生负增长，造成"坐吃山空"的局面。而且，给员工超出自己能力范围的高薪，会增长员工的骄奢心理，从而过高地估计自己，形成不服从领导的指挥，唯我独尊的思想，这非常危险。

3. 通过这个案例你能得到什么启示?

员工是企业的第一生产力，是为企业创造价值的元素，如果把企业比做小船，那么，员工就是载舟之水。如何有效的激励员工，是领导者的一门必修课。

案例 10-4

两熊赛蜜



【案例功能】

本案例主要涉及有效激励的措施，通过学习本案例能让学生掌握有效的激励在于精准有效的量化工作业绩。



【知识点链接】

绩效管理是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程，绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效。

绩效管理强调组织目标和个人目标的一致性，强调组织和个人同步成长，形成“多赢”局面；绩效管理体现着“以人为本”的思想，在绩效管理的各个环节中都需要管理者和员工的共同参与。



【问题】

黑熊的绩效管理系统问题出在哪里？

棕熊的绩效管理系统优势在哪里？

通过这个案例你能得到什么启示？

黑熊和棕熊喜食蜂蜜，都以养蜂为生。它们各有一个蜂箱，养着同样多的蜜蜂。有一天，它们决定比赛看谁的蜜蜂产的蜜多。

黑熊想，蜜的产量取决于蜜蜂每天对花的“访问量”。于是它买来了一套昂贵的测量蜜蜂访问量的绩效管理系统。在它看来，蜜蜂所接触的花的数量就是其工作量。每过完一个季度，黑熊就公布每只蜜蜂的工作量；同时，黑熊还设立了奖项，奖励访问量最高的蜜蜂。但它从不告诉蜜蜂们它是在与棕熊比赛，它只是让它的蜜蜂比赛访问量。

棕熊与黑熊想得不一样。它认为蜜蜂能产多少蜜，关键在于它们每天采回多少花蜜——花蜜越多，酿的蜂蜜也越多。于是它直截了当告诉众蜜蜂：它在和黑熊比赛看谁产的蜜多。它花了不多的钱买了一套绩效管理系统，测量每只蜜蜂每天采回花蜜的数量和整个蜂箱每天酿出蜂蜜的数量，并把测量结果张榜公布。它也设立了一套奖励制度，重奖当月采花蜜最多的蜜蜂。如果一个月的蜜蜂总产量高于上个月，那么所有蜜蜂都受到不同程度的奖励。

一年过去了，两只熊查看比赛结果，黑熊的蜂蜜不及棕熊的一半。



【案例分析】

1. 黑熊的绩效管理系统问题出在哪里？

黑熊的评估体系很精确，但它评估的绩效与最终的绩效并不直接相关。黑熊的蜜蜂为尽可能提高访问量，都不采太多的花蜜，因为采的花蜜越多，飞起来就越慢，每天的访问量就越少。另外，黑熊本来是为了让蜜蜂搜集更多的信息才让它们竞争，由于奖励范围太小，为搜集更多信息的竞争变成了相互封锁信息。蜜蜂之间竞争的压力太大，一只蜜蜂即使获得了很有价值的信息，比如某个地方有一片巨大的槐树林，它也不愿将此信息与其他蜜蜂分享。

2. 棕熊的绩效管理系统优势在哪里？

棕熊的蜜蜂则不一样，因为它不限于奖励一只蜜蜂，为了采集到更多的花蜜，蜜蜂相互合作，嗅觉灵敏、飞得快的蜜蜂负责打探哪儿的花最多最好，然后回来告诉力气大的蜜蜂一齐到那儿去采集花蜜，剩下的蜜蜂负责储存采集回的花蜜，将其酿成蜂蜜。虽然采集花蜜多的能得到最多的奖励，但其他蜜蜂也能捞到部分好处，因此蜜蜂之间远没有到人人自危相互拆台的地步。

3. 通过这个案例你能得到什么启示？

激励是手段，激励员工之间竞争固然必要，但相比之下，激发起所有员工的团队精神尤显突出。

案例 10-5

林肯电气公司的按件计酬与职业保障



【案例功能】

本案例主要涉及计件激励制度，通过学习本案例能让学生掌握计件激励的优势和劣势，以及计件激励使用的行业。



【知识点链接】

激励理论是关于如何满足人的各种需要、调动人的积极性的原则和方法的概括总结。激励的目的在于激发人的正确行为动机，调动人的积极性和创造性，以充分发挥人的智力效应，做出最大成绩。

激励是指组织通过设计适当的外部奖酬形式和工作环境，以一定的行为规范和惩罚性措施，借助信息沟通来激发、引导、保持和归化组织成员的行为，以有效地实现组织及其成

员个人目标的系统性活动，被认为是“最伟大的管理原理”。

管理学把激励看成是“持续激发动机的心理过程”。激励水平越高，完成目标的努力程度和满意度也越强，工作效能就越高；反之，激励水平越低，则缺乏完成组织目标的动机，工作效率也越低。



【问题】

1. 林肯公司使用了何种激励理论来激励员工的工作积极性？
2. 为什么林肯公司的方法能够有效地激励员工工作？
3. 你认为这种激励系统可能会给管理层带来什么问题？

林肯电气公司年销售额为44亿美元，拥有2400名员工，形成了一套独特的激励员工的方法。该公司90%的销售额来自于生产弧焊设备和辅助材料。

林肯电气公司的生产工人按件计酬，他们没有最低小时工资，员工为公司工作两年后，便可以分享年终奖金。在过去的56年中，平均奖金额是基本工资的95.5%。近几年经济发展迅速，员工年均收入为44 000美元左右，远远超出制造业员工年收入17 000美元的平均水平。

公司自1958年开始一直推行职业保障政策，从那时起，他们没有辞退过一名员工。当然，作为对此政策的回报，员工也相应要做到几点：在经济萧条时他们必须接受减少工作时间的决定；而且要接受工作调换的决定；有时甚至为了维持每周30小时的最低工作量，而不得不调整到一个报酬更低的岗位上。

林肯公司极具成本和生产率意识，如果工人生产出一个不合标准的部件，那么除非这个部件修改至符合标准，否则这件产品就不能计入该工人的工资中。严格的计件工资制度和高度竞争性的绩效评估系统，形成了一种很有压力的氛围，有些工人还因此产生了一定的焦虑感，但这种压力有利于生产率的提高。据该公司的一位管理者估计，与竞争对手相比，林肯公司的总体生产率是他们的两倍。该公司还是美国工业界中工人流动率最低的公司之一。前不久，该公司的两个分厂被《财福》杂志评为全美十佳管理企业。



【案例分析】

1. 林肯公司使用了何种激励理论来激励员工的工作积极性？

(1)公平理论。表现在生产工人工资采取按件计酬，同时公司的奖金制度有一整套计算公式，全面考虑了公司的毛利润及员工的生产率与业绩，这种做法一方面将所得与所付出充分联系起来，意味着大家报酬的取得和多少完全看个人的生产量，而与所占据的职位无关。另一方面也体现出产量与质量进行挂钩，确保高产量同时实现高质量，否则员工的奖金会受到影响，无疑这也是一种水平。

(2)期望理论。大多数员工进入公司后都期望有相当的工作报酬、丰厚的奖金和较好的职业保障。毫无疑问，林肯公司提供给员工的正是员工所期望的那些东西，它们是那么

地富有吸引力，而且员工加以努力都能实实在在地得到。公司从1958年起从未辞退过一名员工，即使是经济萧条时期，公司员工平均年收入一直远高于社会平均水平，这些都是期望理论具体运用的真实写照。

（3）目标设定理论。从员工来讲，按件计酬给员工自身确定目标带来了便利，它不是大锅饭，限制个人能动性和积极性发挥。从公司来讲，公司给员工明确的目标是分享年终奖金和稳定的职业保障，当然这也要求员工连续工作两年以上并以不离开公司为前提。

（4）激励保健理论。其中主要保健理论以用来消除员工的不满意因素，经济萧条与不景气一般意味公司要裁员减人，而林肯公司的管理者们都不因此辞退任何员工，这种方式自然使员工具有职业安全感，社会归属感，从而更激励他们加倍努力工作。

2. 为什么林肯公司的方法能够有效地激励员工工作？

（1）从理论上讲，当被公司用来激励员工的方式行之有效或目标、结果对于员工极具吸引力，且员工付出适度的劳动能够达成一定的目标、取得相应的效果时，那么激励就是成功的，有效的。

（2）实际上，员工也都是些普通大众，他们更多地将注意力放在自己的所得与所付出之比是否相称，同身边人比是否公平，而无论是公司设定的分享、年终奖金或高职业保障政策，还是取消最低小时工资的按件计酬制，对大多数员工都称得上公平，且大家付出一定的努力都能达到、实现。所以，长期以来，林肯公司能有效地激励员工工作。

3. 你认为这种激励系统可能会给管理层带来什么问题？

（1）任何事物都是相对的，当其有利的一面充分展现的时候，它的弊端也就逐渐呈现出来。林肯公司的激励系统以生产率和成本意识为核心，长期以来十分有效地发挥着作用，促进公司产品数量、质量均稳定增长、提高，但严格的计件工资制度和高度竞争的绩效评估系统，却形成了很有压力的氛围，有些工人还因此产生了一定的焦虑感，也给管理层带来了一些问题。

（2）激励系统仍将人视为“经济人”。事实上，人除了经济要求外，还有很多丰富多彩的需要，尤其是经济满足已充分实现后。为此，管理层应适当考虑员工“社会人”的一面，但如此，又与激励的初衷不相一致，如何继续对员工有效激励，同时对员工其他需要加以满足，成为对管理层的挑战。

（3）激励导致员工拼命干，去实现那渴求的目标，而目标实现后，公司必须采取进一步激励以实现员工更大的目标。因此，管理层必须对员工的目标加以正确引导，投入相当精力来为员工设计目标，这便使管理层在动态的激励系统中疲于奔命，同时一旦公司面临不利的市场环境，经济不景气之际，管理层孜孜不倦建立的激励系统将遭受重创乃至瘫痪。

（4）激励导致成本增加。公司管理层尽管十分强调成本意识，但员工被不断激发的日益增长的期望值使得公司成本产生增加的可能，从而极易导致成本核算中降低的成本费用实际被转移到满足员工的进步目标中去，与管理层的激励目标相违背。

（5）激励也会降低员工的士气。按件计酬的工作制度，稳定的职业保障政策，多年来

高于社会平均水平的年工资收入等，给员工形成一种固定的印象，那就是身在林肯公司便意味着一切，只要达到个人所期望的目标，便不愿激发更多的潜力。

训练项目

兔子舞游戏

兔子舞是大家都了解的一种娱乐舞蹈，它重在游戏者的协调配合。玩这个游戏，所有同学需要听从统一口令，全神贯注地做出统一的动作，有助于培养同学的感情以及增进彼此的了解，同时让他们体会沟通与合作的妙处。

游戏规则和程序如下

1. 此游戏适用于 15 人以上，但人数不宜过多，否则会降低游戏的乐趣。

2. 让所有同学组成一个小队，要求后面的同学用双手搭在前面同学的双肩上。

3. 培训者站在一边为他们发号施令：左脚跳两下，右脚跳两下，双腿合并向前跳一下，向后跳一下，再连续向前跳两下。

相关讨论

1. 你们玩的时候，多久就会出现步调不一致的时刻？为什么会出现这种情况？

2. 你们用什么方法使小组成员的步调保持一致？

3. 游戏进行到后面阶段，这种情况是否有所改进？采用了什么方法？

11 沟通

案例 11-1 恒大公司部门的困惑
案例 11-2 因沟通问题所引起的风波
案例 11-3 沟通的教训
案例 11-4 斯塔福德航空公司
案例 11-5 沟通的差异(案例重复)
案例 11-6 这位主管该怎么做

案例 11-1

恒大公司部门的困惑

【案例功能】

本案例主要涉及管理的横向沟通。管理者到底应该具备哪些横向沟通技能，又如何正确做好横向沟通？通过本案例，学生们可以体验到企业横向沟通不畅所面临的问题，以及如何才能做好横向沟通。

【知识点链接】

组织中沿着结构中横线进行的沟通就是横向沟通，包括同一层次上的管理者的跨部门沟通和不同部门间不同层次上的管理者和员工之间的斜向沟通。横向沟通不畅主要因以下

障碍导致：其一，部门“本位主义”和员工短视倾向；其二，“一叶障目”，对公司组织结构的偏见；其三，性格冲突；其四，猜疑、威胁和恐惧。



【问题】

1. 恒大公司面临什么危机？
2. 产生这场内讧的原因是什么？
3. 怎样才能帮助恒大公司走出这场危机？

某年恒大公司所有部门都卷入一场内讧，大家彼此指责对方。产品研发部对营销部大为不满，认为他们没有为新产品提供详细的计划书，他们对销售人员也不满，认为销售人员没有向他们反馈客户对新产品的意见。生产部，认为销售部的人员只关心他们的销售额，不惜以牺牲公司利益的方法来推销产品。同时，他们也信不过市场营销部的人，因为他们缺乏准确预测市场趋势的能力。另外，市场营销部则认为，生产部的人思想保守、不愿冒险，他们对生产部的不合作和无休止的诽谤非常愤怒。他们也看不惯产品研发部的人，认为他们动作迟缓，对他们的要求根本没反应。而销售部的人则认为营销部的人没有工作能力，有时在电话上跟生产部的人大吵大闹，指责生产部的人对客户提出的售后服务的要求置之不理。



【案例分析】

1. 恒大公司面临“横向沟通”不畅的危机，各部门面对问题责任时相互推诿，裹足不前。

2. 造成恒大公司内讧的原因主要是各部门“本位主义”和员工短视，几个部门相互猜忌等。从生产部、营销部到销售部各部门都一味推卸责任，不能从自身发现不足，并且不信任兄弟部门的工作。

3. 针对横向沟通中存在的问题和障碍，我们可以通过调整沟通的思路来解决恒大公司面临的问题：

第一，树立“内部顾客”的理念。这一理念认为，每下一个工作环节就是本职工作的顾客。要用对待外部顾客的态度、思想和热情服务于内部顾客。

第二，倾听而不是叙述，换位思考。在横向交流的会谈中，每个部门的参加者最擅长的就是描述本部门的困难和麻烦，同时指责其他部门如何不合拍、不协同，很少花时间倾听。当沟通的各方仅仅关注如何组织发言，去阐述本部门、本岗位遇到的阻碍时，在别人发言时，他们就不会去倾听。

第三，选择准确的沟通形式，对症下药。对于决策性的会议，与会人数应当少而精，对于咨询性的则要集思广益。

第四，设立沟通官员，制造直线权力压力。针对横向沟通中经常出现的相互推诿、

讨论裹足不前的现象，必须设立专门部门或官员，承担召集和协调部门或员工的沟通功能。

案例 11-2

因沟通问题所引起的风波



【案例功能】

管理者每天的工作都离不开沟通，沟通是信息的传递和交换，按沟通渠道可分为正式沟通与非正式沟通。通过本案例的学习，帮助学生了解到各种管理沟通方式在企业中所扮演的角色；了解管理者应如何正确对待管理沟通。



【知识点链接】

管理沟通是指特定组织中的人们，为了达成组织目标而进行的管理信息交流的行为和过程。沟通渠道有正式沟通渠道和非正式沟通渠道之分，前者是对信息传递的媒介物、线路作了事先安排的渠道，是通过正式的组织结构而建立起来的。它包括上行沟通、下行沟通、平行沟通和斜行沟通渠道。后者是指非官方的、不受任何约束的信息通道。



【问题】

1. 案例中的沟通渠道或网络有哪些？请分别指出，并说出各自的特点。
2. 案例中邓强的一次战略方案的制定为什么会引起如此大的风波？
3. 如果你是邓强，从中应吸取什么样的经验和教训？

天讯公司是一家生产电子类产品的高科技民营企业。近几年，公司发展迅猛，然而，最近在公司出现了一些传闻。公司总经理邓强为了提高企业的竞争力，在以人为本，创新变革的战略思想指导下，制定了两个战略方案：一是引人换血计划，年底从企业外部引进一批高素质的专业人才和管理人才，给公司输入新鲜血液；二是内部人员大洗牌计划，年底通过绩效考核调整现有人员配置，内部选拔人才。邓强向秘书小杨谈了自己的想法，让他行文并打印。中午在公司附近的餐厅吃饭时，小杨碰到了副总经理张建波，小杨对他低声说道："最新消息，公司内部人员将有一次大的变动，老员工可能要下岗，我们要有所准备啊。"这些话恰好又被财务处的会计小刘听到了。他又立即把这个消息告诉他的主管老王。老王听后，愤愤说道："我真不敢相信公司会做这样的事情，换新人，辞旧人"。这个消息传来传去，2 天后又传回邓强的耳朵里。公司上上下下员工都处于十分紧张的状态，

唯恐自己被裁，根本无心工作，有的甚至还写了匿名信和恐吓信对这样的裁员决策表示极大的不满。

邓强经过全面了解，终于弄清了事情的真相。为了澄清传闻，他通过各部门的负责人把两个方案的内容发布给全体职工。他把所有员工召集在一起来讨论这两个方案，员工们各抒己见，但一半以上的员工赞同第二个方案。最后邓强说："由于我的工作失误引起了大家的担心和恐慌，很抱歉，希望大家能原谅我。我制定这两个方案的目的就是想让大家来参与决策，来一起为公司的人才战略出谋划策，其实前几天大家所说的裁员之类的消息完全是无稽之谈。大家的决心就是我的信心，我相信公司今后会发展更好。谢谢！关于此次方案的具体内容，欢迎大家向我提问。"

通过民主决议，该公司最终采取了第二个方案，由此，公司的人员配置率得到了大幅度地提高，公司的运作效率和经营效益也因此大幅度地增长。



【案例分析】

1. 案例中的沟通渠道或网络有哪些？请分别指出，并说出各自的特点。

(1)正式沟通或网络。一处是案例中邓强将自己对战略方案的想法告诉秘书小杨，下令行文并打印，这属于组织正式沟通中的下行沟通，即信息按组织之间上下级的隶属关系，从较高的组织层次向较低的组织层次传递的形式。它常用于命令、指导、协调和评价下属，带有指令性、法定性、权威性和强迫性。另一处是为了澄清传闻，总经理邓强召集所有员工来讨论战略方案，这属于组织正式沟通网络中的轮型沟通网络，它对简单问题最有效率。

(2)非正式沟通或网络。案例中多次出现了不同形式的非正式沟通：秘书小杨在餐厅吃饭时私下把总经理的战略秘密告诉副经理张建波，会计小刘把消息告诉主管老王等都属于非正式沟通或网络中的集束型方式，它是把信息有选择地告诉自己的朋友或者有关人员；财务处会计小刘碰巧听到小杨与张建波的谈话则属于非正式沟通网络中的偶然型方式，即按偶然机会将消息随机地传递给其他人；而消息最终又被传到邓强的耳朵里，这属于非正式沟通中的单线型方式，它是通过一连串的人把消息传递给最终的接受者。

2. 案例中邓强的一次战略方案的制定为什么会引起如此大的风波？

非正式沟通是指以企业非正式组织系统或个人渠道的信息传递。企业中非正式沟通有客观存在的必然性，因此应引起管理者的重视。非正式沟通的传播内容主要是职工普遍关心的相关信息，具有信息交流速度快、沟通效率高、信息传播覆盖面大以及符合员工需要的特点，但非正式沟通有一定的局限性，其传递的信息常常容易被夸大曲解。这也是造成案例中传闻和风波的最主要的原因。

正式沟通是对信息传递的媒介物、线路做了事先安排的渠道，是通过正式的组织结构而建立起来的。如题1所述，邓强将信息传递给小杨，是属于下行沟通的方式。下行沟通的目的是使员工了解组织的目标，以形成与组织目标一致的观点加以协调。邓强对两个战略方案的构想的目的也是为了使员工了解公司的战略目标，让大家参与决策，找出最佳方

案。但由于邓强在下行沟通过程中不到位，没有表达清楚自己的意思，加之秘书对信息不够准确的理解，成为信息被曲解的源头。它是产生本次风波的直接导火线。

此外，员工对信息盲目地接收、认同、传播，而不加辨别筛选的态度，在这次风波中也起了推波助澜的作用。

3. 如果你是邓强，从中能吸取什么样的经验和教训？

教训：一是管理者应对非正式沟通加以足够的重视，正确对待非正式沟通，学会利用和引导它，使之成为正式渠道的补充。同时还应积极主动收集这方面的信息，及时把握公司和员工的动态，以便及时避免和纠正非正式沟通中信息的偏差，将由此对个人、公司和员工造成的不良影响程度减至最小。二是管理者需要建立信息反馈系统，以保证下行沟通的有效性。建立与员工的沟通体制，比如建立经理公开见面会制度。三是不能孤立的只采用一种沟通方式，比如提倡民主性较高的上行沟通，直接与员工沟通，通过电子邮件，让员工们大胆反映实际问题，积极参与企业管理，多提建议和意见，避免中间环节。

经验：当由于非正式沟通中信息的曲解对公司、领导和员工已经造成了一定程度的不良影响后，及时采取其他多种有效的沟通渠道进行澄清，补救。同时不应过多的追究传播者的错误和责任，对信息的传播者给予原谅。

结论：管理沟通是一个复杂的过程，某一信息的传递常常会受到各种因素的影响，致使沟通质量不高，为此，作为管理者要坚持及时、适量、灵活、有效的沟通原则；了解关注、理解、接受、行为四个沟通步骤；发展双向性、支持性、重复性、综合性四种沟通方法；提高说、写、听、读四种沟通能力，以改善管理沟通。

案例 11-3

沟通的教训

【案例功能】

本案例主要涉及管理的沟通障碍，以及管理者可以通过哪些方法来克服相应沟通障碍？通过本案例，学生们可以体验到企业结构改革对于沟通改革的重要性，以及沟通对于公司及市场的促进效用。

【知识点链接】

沟通过程包括：信息源、信息、编码、通道、解码、接受者和反馈。结构变革与沟通的通道紧密相关。通道不仅涉及信息的传播，同时也担负着信息的反馈。

克服沟通障碍，通常的方法有：简化语言、控制情绪、运用反馈和积极倾听、注意非语言提示等。



【问题】

1. Voyant 显而易见的沟通障碍是什么？可能存在其他的沟通障碍吗？解释一下。

2. Voyant 的员工可能会使用本章提供的哪些建议来克服沟通障碍？

3. 为什么结构改革对沟通改革的成功是重要的？

4. 你认为为什么厄恩斯特罗姆认为公司的顾客比以前更快乐了？你认为沟通起了什么作用？

这是一个在走廊里交谈的故事，讲述的是一次错误的沟通，一家公司为此付出了 20 万美元和四个月时间的代价。

Voyant 是科罗拉多州的一家科技公司，它发明了一项能使使用者迅速召集不同的人参加会议的电话会议技术。2013 年，公司被提供可视会议技术的宝利通公司(Polycom)兼并了。在兼并之前，公司 CEO 比尔·厄恩斯特罗姆(Bill Ernstrom)和他的总工程师在总部长廊的一次偶然相遇使工程师做出决定，在公司旗舰产品中增加流媒体。今天，厄恩斯特罗姆是多么希望那次谈话从未发生过，特别是在这项工程的一名产品经理出示了营销报告之后。这些报告表明，顾客对任何流式技术都没有什么兴趣。这一事件突出了长久以来被忽视的一个沟通挑战：高级工程师没有听取产品经理的意见，反之亦然。厄恩斯特罗姆说："我们走了很长一段路，好不容易取得了一点成就，工程师们都为此兴奋不已。可是，到最后，我们居然要变卖十个业务单元。"

Voyant 所经历的沟通障碍在高科技组织中常见的。电脑"怪才"和以市场、业务为导向的同事之间就存在着许多文化和语言的差异。在这些组织中，工程师一般负责项目的早期开发。他们开发出来的技术是一流的，但是往往不是没有市场，就是过于复杂，或者不符合顾客的期望。厄恩斯特罗姆的挑战就是要促成这两个竞争团队的合作。他的解决方案涉及了结构和沟通的改变。

厄恩斯特罗姆进行的第一个结构改革是聘用管理者分别领导公司的四条生产线。仅仅这样是不够的，因为工程师认为这些人对公司文化知之甚少，基本不懂技术，发挥不了作用。为了改善这种状况，厄恩斯特罗姆决定开设另一个新的职位——首席产品官。他所雇用的约翰·纪尧姆(John Guillaume)拥有强大的工程学和营销学背景，熟悉电信业。纪尧姆首先通过给四个产品经理安排有形的工作任务，如撰写产品说明书、提交市场研究报告等，以此来提升他们的形象。然后，纪尧姆更是大胆地让两名星级工程师领导产品团队，虽然他们并不情愿。经过适当的结构变化，厄恩斯特罗姆开始尝试沟通上的一些变化。

在变化的过程中，如果员工有关于新产品的点子，他可以通过公司内联网提交这一建议。工程师、产品经理团队及管理团队会对这一建议进行评估。这样一来，"怪才"和"下属"之间就有了更多的交流。如果建议通过，管理者就要决定在什么时候开展什么活动。如果工程师达到了这些目标，也可以获得奖金。

对他们而言，这些变革可能没有什么成果，但是总的来说，他们已经付出了很多努力

来缩小差距了。厄恩斯特罗姆坚信公司的顾客比以前更快乐了。正如一个工程师所说："我们正在生产人们需要的东西。"



【案例分析】

1. Voyant 显而易见的沟通障碍是语言障碍。电脑"怪才"和以市场/业务为导向的同事之间存在着许多文化和语言的差异。在这些组织中，工程师一般负责项目的早期开发。他们开发出来的技术是一流的，但是往往不是没有市场，就是过于复杂，或者不符合顾客的期望。

可能存在的其他沟通障碍包括：情绪障碍。情绪障碍表明，在接受信息时，接受者的感觉也会影响到他对信息的理解。工程师通常看重的是技术。他们认为技术才是最重要的，所以可能会看不起搞市场跟研究与开发的，而市场开发者往往把注意力放在市场的需求上，对于他们来说，产品所蕴含技术的多少并不重要，重要的是有没有市场，所以他们容易对工程师的一些产品开发活动形成多此一举的认识。双方立场和看问题角度的不同，可能使得他们在听取对方观点时，会存在一定的排斥心理。

2. 对于 Voyant 的员工来说，可能采取的解决沟通的措施包括：

(1)简化语言。对于 Voyant 来说，工程师与市场营销管理者，工程师与员工下属之间存在的显而易见的沟通问题是语言障碍和知识障碍。因此简化、通俗化语言是沟通双方顺利实现沟通的关键。

(2)控制情绪。案例中的不良情绪主要是指相互排斥和冲动决策的情绪。克服相互排斥的情绪有利于双方之间的相互理解和对事情的客观认识；克服冲动情绪。可以避免做出不必要的决策或糟糕的决策。如果能够很好地克服冲动情绪就不会有"走廊决策"。

(3)运用反馈。对于 Voyant 来说，在沟通的过程中由于语言障碍和知识水平差异。通常很难一次完成沟通并实现意见的统一，此时需要的是不断反馈与更正，同时，对于决策来说，要避免冲动决策的不良后果，必须在决策实施前，听取各方的反馈意见，以完善决策。

(4)积极倾听。倾听是实现有效沟通的前提。积极倾听是指不带先入为主的判断或解释的对信息完整意义的接受。积极倾听可以实现相互间的坦诚沟通和客观理解。

3. 通道是沟通的媒介。组织变革决定着通道的长度和方向。组织层级结构的扁平化有利于缩短沟通渠道，减少信息的过滤次数，同时组织结构的组成形式还会影响到沟通的方向，不同的组织结构形式所蕴含的沟通网络会有差异，常见的沟通网络包括：链式沟通网络、环式沟通网络和全通道式沟通网络，不同的网络在沟通的速度、准确性、领导者的产生和成员满意度方面会各有不同。

因此，结构改革影响沟通改革，并对沟通改革的成功与否产生重大的影响。

4. Voyant 通过沟通与组织结构的变革，Voyant 生产出了既具有高科技含量，又能满足消费者需求的产品，从而提高了消费者的满意度，所以，厄恩斯特罗姆认为公司的顾客比以前更快乐了。

在这个过程中，公司的普通员工可以在公司内联网提建议，工程师、产品经理团队及管理团队会对这一建议进行评估，整个公司的系统都是在自由沟通和交流中，问题能够快速解决，顾客反映的问题也能得到及时答复。

沟通的作用包括：①通过与外界沟通，获得组纵生存和发展所需要的资源和信息，使组织能够更好地适应环境；②沟通是加强民主管理，保证科学决策的前提：③沟通是改善人际关系，鼓舞士气，建立良好的工作环境的基本手段；④沟通是转变职工态度，改变职工行为。

案例 11-4

斯塔福德航空公司



【案例功能】

沟通在管理中，具有“双刃剑”般的效应，当面临沟通问题的时候，如何处理就显得非常重要。通过本案例的学习，帮助同学了解到在实际中，可以通过组织正式沟通渠道或利用非正式沟通渠道来将问题澄清，同时也可以根据小道消息的特点，利用时间效应来消除它的影响。



【知识点链接】

沟通网络是由若干条信息沟通渠道按一定方式集结而成的链状或网状结构。正式沟通网络是通过正式沟通渠道建立起来的网络，它反映了一个组织的内部结构，通常与组织的职权系统和指挥系统相一致。它有链型、轮型、Y 型、圆型和全通道型沟通网络之分。非正式沟通网络是通过非正式沟通渠道联系的沟通网络。它分为单线型、饶舌型、偶然型和集束型四种。



【问题】

1. 请解释斯塔福德航空公司在私下传闻中所发生的一切。
2. 总经理波利怎样才能使问题得到澄清？请设想三个方案。
3. 公司内存在非正式沟通渠道，是否有可能将之关闭，如何关闭？

斯塔福德航空公司是美国北部一个发展迅速的航空公司。然而，最近在其总部发生了一系列的传闻：公司总经理波利想出卖自己的股票，但又想保住自己总经理的职务，这是公开的秘密了。波利为公司制定了两个战略方案：一个是把航空公司的附属单位卖掉；另

一个是利用现有的基础重新振兴发展。他自己曾对这两个方案的利弊进行了认真分析，并委托副总经理本杰明提出一个参考意见。本杰明曾为此起草了一份备忘录，随后叫秘书比利打印。比利打印完后即到职工咖啡厅去，在喝咖啡时遇到了另一位副总经理肯尼特，并把这一秘密告诉了他。

比利对肯尼特悄悄地说："我得到了一个极为轰动的最新消息。他们正在准备成立另外一个航空公司。他们虽说不会裁减职工，但是，我们应该联合起来，有所准备啊。"而这话又被办公室的通讯员听到了，他立即把这消息告诉他的上司巴巴拉。巴巴拉又为此事写了一个备忘录给负责人事的副总经理马丁，马丁也加入了他们的联合阵线，并认为公司应保证兑现其不裁减职工的诺言。

第二天，比利正在打印两份备忘录又被路过办公室探听消息的摩罗看见了。摩罗随即跑到办公室说："我真不敢相信公司会做出这样的事来。我们要被卖给联合航空公司了，而且要大量削减职工呢！"

这消息传来传去，三天后又传回到总经理波利的耳朵里，波利也接到了许多极不友好，甚至敌意的电话和信件。人们纷纷指责他企图违背诺言而大批解雇工人，有的人也表示为与别的公司联合而感到高兴。而波利则被弄得迷惑不解。

【案例分析】

1. 斯塔福德航空公司在私下传闻中发生了通过非正式沟通渠道信息传递失真的现象（根据案例提供的材料，描述传闻传递的具体过程）。由于在信息传递的过程中，信息被不断地加工组合，掺杂了许多人的主观意愿，信息最终被严重地扭曲。

2. 方案一：通过正式沟通渠道澄清问题。如果事态严重，影响到公司的日常运作，波利可以专门召开一次高层领导会议，就有关情况做出声明，强调公司确实有意进行战略上的调整，但并没有考虑过要进行大规模的裁员活动，并要求各部门的领导明确传递这一信息。

方案二：通过非正式沟通渠道来澄清事实。一般来讲，小道消息起源于其发起者的顶头上司，如案例中所述，公司中一系列传闻起源于办公室通讯员偷听到了副总经理秘书与另一位副总之间的谈话，加之这件事情是员工们十分关心的话题，消息迅速传播开来。波利可以创造一个情景，在他与本杰明副总谈论相关事情的时候，有意让那些怀有好奇心的员工听到部分他们所关心的问题，他们可以讲，公司并不准备大规模裁员，但内部的传闻令他们很担心，应该如何解决这一问题等，通过非正式渠道把这些消息传递出去。

方案三：利用时间效应来消除小道消息的负面影响。如果事态尚不严重，处于可控制状态，并且没有影响到公司的正常运营，波利应尽快在公司高层中形成对战略的统一认识，并开始贯彻执行，以实际行动来消除员工心中的疑惑。

另外还可以通过与工会组织领导者之间的座谈来澄清事实。

3. 要想彻底关闭非正式沟通渠道是不可能的，因为：

(1)非正式沟通渠道的存在有着一定的客观原因：如果人们缺少有关某一态势的信息时，他们就千方百计地通过非正式渠道来填补这一空缺；当人们感到在某一态势中不安全时，他们也会积极参与小道消息的传播；如果人们同某件事有个人利害关系，就会导致小道消息的传播；当人们得到的是最新信息，就更加热心传播。

(2)面对非正式沟通渠道的存在，可以采取如下措施来避免它的负面影响。一方面组织应该及时公布有关信息，避免小道消息传播的可能性。另一方面，组织应该对非正式沟通渠道加以引导，降低非正式沟通渠道的存在所能带来的负面影响，同时最大限度地发挥它的正面影响。

案例 11-5

沟通的差异



【案例功能】

本案例主要涉及管理中因为理解的差异所形成的沟通障碍。通过本案例，学生们可以开拓沟通障碍所形成原因的理解视野，以及思考如何在实际层面规避此问题的发生。



【知识点链接】

在人与人的沟通过程中，有一定的特殊性，即由于人们的政治观点、经济地位、年龄、经历、宗教、习惯等的不同，在沟通过程中，对同样的事情或谈话会有不同的解释和归因。



【问题】

请从沟通的角度分析美国老板和希腊员工对话，说明希腊员工辞职的原因并提出建议。

请阅读下面的一段对话：

美国老板：完成这份报告要花费多少时间?

希腊员工：我不知道完成这份报告需要多少时间。

美国老板：你是最有资格提出时间期限的人。

希腊员工：十天吧。

美国老板：你同意在 15 天内完成这份报告吗?

希腊员工：没有做声。(认为是命令)

15 天过后，

美国老板：你的报告呢？

希腊员工：明天完成。（实际上需要 30 天才能完成。）

美国老板：你可是同意今天完成报告的。

第二天，希腊员工递交了辞职书。



【案例分析】

（1）在案例的对话中，美国老板问希腊人完成报告的时间，实际上是在征求希腊员工的意见（这是与美国管理的传统习惯有关），而希腊员工并非不知道完成报告所需要的时间，只是想让美国老板下命令（希腊员工习惯于命令式的管理）。15 天过后，美国老板要报告（要信守承诺），而希腊员工已经尽力把 30 天的工作用 16 天完成了（并且认为延迟些时间没有问题）。希腊员工认为美国老板找麻烦，因此不得已而辞职。

（2）因此，要认识和掌握在沟通过程中个体差异及其影响，从而保证沟通的有效性。如我们通常所说的移情作用、设身处地等就是有效沟通的手段。

案例 11-6

这位主管该怎么做



【案例功能】

通过本案例的教学，了解沟通在管理中的重要作用。本案例主要涉及沟通分类、沟通障碍及克服等知识点。



【问题】

1. 对待老同事，小张该怎么办？（　　）

A. 辞去主管职务，别惹老同事不高兴

B. 我行我素，让别人说去

C. 向上司诉讼或要求更多处罚权

D. 努力沟通，提高自己人际技能

2. 对待同级其他部门主管，小张该怎么办？（　　）

A. 作好本职工作，其他部门如不支持而影响工作由他们自己负责

B. 希望上司出面协调

C. 请老主管出面牵线与其他部门主管沟通，争取支持

D. 尽可能回避冲突，或对其他部门要求尽可能满足

3. 小张主管应该如何去完成此项时间性很强的任务呢？（　　）

A. 首先应当与下属人员进行充分的沟通

B. 在这种情况下，他应当利用自己的权力，指挥和命令下属去完成该项工

C. 去找上司，取得更大的支持

D. 多关心下属，了解他们的需求，以此来激发他们的积极性

4. 如果任务圆满完成后，小张主管首先应该如何做（　　）

A. 或明或暗的说明自己的领导才能出众，并非无能之辈

B. 真诚感谢下属，说明主要是他们的功劳

C. 真诚感谢其他部门主管，说明主要是他们的功劳

D. 真诚感谢上司，说明主要是他的功劳

【参考答案】

1. D　2. C　3. AD　4. B

小张在工作中任劳任怨，与同事们相处也不错，因此获得上司的赏识而被提拔为部门主管。该部门的员工均为精兵强将，个个认为自己不比小张差，因此小张上任后与同事们的关系却有些微妙。同事们都对他很客气，但小张却感到得不到同事们的支持。另外，由于是新上任的主管，小张与同级其他部门主管之间原先并不太熟，其他部门主管对小张的部门也远不如以前那么支持。此时，上司又交给他的部门一项时间性很强的工作，这位小张主管应该如何去完成此项任务呢？

训练项目

团队花哨撕纸项目

实训目标

我们平时的沟通中，经常使用单向的沟通方式，结果听者总是见仁见智，个人按照自己的理解来执行，通常都会出现很大的差异。但使用了双向沟通之后，又会怎样呢，差距依然存在，虽然有改善，但增加了沟通过程的复杂性。什么方法是最好的？通过训练，让同学们体验到，沟通的最佳方式要根据不同的场合及环境而定。

实训内容与方法

1. 给每位同学发一张纸

2. 教师发出单项指令：

——大家闭上眼睛。

——全过程不许问问题。

——把纸对折。

——再对折。

——再对折。

——把右上角撕下来，转 180 度，把左上角也撕下来。

——睁开眼睛，把纸打开这时发现各种答案。

3. 教师可请一位同学上来重复上述指令，唯一不同的是这次同学们可以问问题。

相关讨论：

完成的一步之后可以问大家，为什么会有这么多不同的结果（也许大家的反映是单向沟通不许问问题所以才会有误差）；

完成第二步之后又问大家，为什么还会有误差（任何沟通的形式及方法都不是绝对的，它依赖于沟通者双方彼此的了解，沟通环境的限制等，沟通是意义转换的过程）。

12 控制

案例 12-1 戴尔公司与电脑显示屏供应商
案例 12-2 世界最大的金融丑闻：住友事件

案例 12-1

戴尔公司与电脑显示屏供应商



【案例功能】

在一项计划中，需要衡量的标准可能很多，而管理者不可能对企业的所有活动进行全过程监督控制，管理者要控制的是对计划执行具有决定性影响的关键因素。这些因素可能是经营活动中的一些不利因素，也可能是非常有利的因素。以这些因素作为控制的标准，管理人员便能掌管大批下属人员，减少管理人员数量，节约管理成本，改善与员工的沟通。

本案例通过戴尔公司对电脑显示屏供应厂商的控制措施，使得同学们充分理解有效控制的要求，从而深入了解控制这项管理职能。



【知识点链接】

有效控制的要求



【问题】

1. 你认为，戴尔公司对电脑显示屏供应厂商是否完全放弃和取消了控制？如果是，戴尔公司的经营业绩来源于哪里？如果不是，那它所采取的控制方式与传统的方式有何切实的不同？

2. 戴尔公司的做法对于中国的企业有适用性吗？为什么？

戴尔公司创建于1984年，是美国一家以直销方式经销个人电脑的电子计算机制造商，其经营规模已迅速发展到当前120多亿美元销售额的水平。戴尔公司是以网络型组织形式来运作的企业，它联结有许多为其供应计算机硬件和软件的厂商。其中有一家供应厂商，电脑显示屏做得非常好。戴尔公司先是花很大的力气和投资使这家供应商做到每百万件产品中只能有1000件瑕疵品，并通过绩效评估确信这家供应商达到要求的水准后，戴尔公司就完全放心地让他们的产品直接打上“Dell”商标，并取消了对这种供应品的验收、库存。类似的做法也发生在戴尔其他外购零部件的供应中。

通常情况下，供应商需将供应的零部件运送到买方那里，经过开箱、触摸、检验、重新包装，经验收合格后，产品组装商便将其存放在仓库中备用。为确保供货不出现脱节，公司往往要贮备未来一段时间内可能需要的各种零部件。这是一般的商业惯例。因此，当戴尔公司对这家电脑显示屏供应商说道：

“这型显示屏我们今年会购买400万到500万台左右，贵公司为什么不干脆让我们的人随时需要、随时提货”的时候，商界人士无不感到惊讶，甚至以为戴尔公司疯了。

戴尔公司的经理们则这样认为，开箱验货和库存零部件只是传统的做法，并不是现代企业运营所必要的步骤，遂将这些“多余的”环节给取消了。

戴尔公司的做法就是，当物流部门从电子数据库得知公司某日将从自己的组装厂提出某型号电脑XX部时，便在早上向这家供应商发出配领多少数量显示屏的指令信息，这样等到当天傍晚时分，一组组电脑便可打包完毕分送到顾客手中。如此，不但可以节约了检验和库存成本，也加快了发货速度，提高了服务质量。



【案例分析】

1. 你认为，戴尔公司对电脑显示屏供应厂商是否完全放弃和取消了控制？如果是，戴尔公司的经营业绩来源于哪里？如果不是，那它所采取的控制方式与传统的方式有何切实的不同？

戴尔对显示屏供应商的控制放在了事前的“绩效评估”，他的评估在每一合同期间应该有抽查和年终的考核，保证下一合同期间的“绩效评估”结果，同时承担次品责任。传统的方式是收货方过多的再次检验，产生了物流和库存成本以及使价值期间变得更长了。

2. 戴尔公司的做法对于中国的企业有适用性吗？为什么？

戴尔的做法，需要一个信任和负责的商业环境，尤其是尊重法律的环境。而我国的企业适用的是在整个价值链上下工夫，除了制造的其他环节，降低成本，缩短价值期间。

案例 12-2

世界最大的金融丑闻：住友事件



【案例功能】

在当前竞争日益激烈的市场环境中，企业面临的各种风险呈现出复杂性和多样性的特点。作为企业管理的一种重要手段，内部控制在控制和防范企业的经营风险和财务风险过程中起着重要的作用，是保证企业正常经营活动以及实现可持续发展的重要力量，内部控制的建立健全成为企业生产经营成败的关键。

在公司制企业的基本制度中，内部会计控制系统起着重要的基础性作用，其控制目标与公司治理具有内在的不可分割的辩证关系。内部会计控制是一种动态的系统工程，有效的内部会计控制有助于在合理程度上提高企业运营的效果和效率、保护企业资产，确保财务报告的可靠性以及企业对法律法规的遵守。本案例将对企业如何完善内部控制制度等有关问题进行初步分析。



【知识点链接】

内部控制的重要性



【问题】

管理过程中如何发挥控制职能？

早在 16 世纪时，住友家族因在四国岛上开创并经营一座铜矿而日益发展壮大，成为日本官方指定的供铜商，主要服务于当时日本一些极具实力的名门望族，其中包括在 1603—1868 年间统治日本长达 200 多年的德川幕府。当时，该家族的掌门人自豪地宣称，住友商社是全球最大的铜出口商。

19 世纪中叶，日本市场逐步对西方开放，住友商社也更为广泛地在冶钢及炼钢等领域发展起来。到 20 世纪初，住友家族已经迅速发展成为日本国第三大金融财阀。

20 世纪 30 年代及第二次世界大战期间，一些颇具政治影响力的垄断集团成为日本军国主义的主要追随者，住友财团也不例外。在此期间，住友财团的家族集中化更加明显，该财团的大部分产业都集中到了住友家族手中。到 1937 年，住友家族的第 16 代传人已经掌握了财团股本总额的 90% 之多。

日本战败后，各财阀在美国的限制下纷纷解体而改组成为企业集团。住友家族在日本

政治经济上的影响力也大大削弱。但是，随着战后日本经济的复苏，住友财团又东山再起，日益发展壮大。从那以后，住友商社更加广泛地参与国际间金属、机械、石油、化工、食品及纺织等领域的贸易活动，成为住友财团的核心企业及日本四大贸易商之一。

1995 年会计年度，住友在全球的总销售额达 16 兆日元，合 1468 亿美元之多。

1996 年 6 月，住友家族面临着历史性大灾难。而且这一灾祸又恰恰是在曾给住友家族带来滚滚财源的法宝——铜闯下的。肇事者是有色金属交易部部长首席交易商滨中泰男。

滨中泰男有两个绰号十分耐人寻味，一个是“百分之五先生”，一个是“锤子”。前者是圈内人对他能力的尊称，而后者正刻画了他的性格。

圈内人士之所以称他“百分之五先生”，是因为滨中泰男所带领的住友商社有色金属交易部控制着全球铜交易量的 5% 之多。由此可见滨中泰男在国际铜期货交易上的显赫战绩，同时也反映出住友在这上面的买卖决策对国际钢市场所能造成的重大影响。

“锤子”是从滨中泰男的英译名称 Yasuo Hamanaka 演绎而来的，因为滨中泰男在英语中的读音与“锤子”十分类似。但这个雅号之所以能叫开来，更主要是因为它正反映了滨中泰男在交易中所具有的锤子一般坚硬的性格。这种性格促成了他的成功，但或许也正是这种性格又铸就了他的失败。

1970 年，年仅 22 岁的滨中泰男加盟住友商社。从那以后，他在国际铜市上连续征战了 20 多年。滨中泰男能长期保住这一身份，是极不寻常的。据日本商业内部人士介绍，日本的交易行通常在两至三年间便调整一次交易员。由此可见滨中泰男在交易中的能力非同一般。

70 年代末，滨中泰男终于有机会到伦敦金属交易所参与金属期货交易，当时他主要做的是锡和镍的期货合约。

刚开始时，他没有什么名气，只不过是一名普通的职员。但仅仅几年时间，滨中泰男就开始显露其英雄本色。到 1983 年，他的铜交易量每年就已经达到 1 万吨。到 80 年代末，他已经在国际期铜大户中拥有了一席之地，“百分之五先生”和“锤子”就是这时候喊出来的。

但是，可能谁也没有想到，滨中泰男后来会犯下如此“前无古人”的超级失误。在他给住友商社带来高达 40 亿美元的损失后，人们已完全改变了对他的看法。住友商社总裁秋山富一不得不承认重用滨中泰男是一个错误，并宣布解除滨中泰男的职务。他十分沮丧地说：

“在我的印象中，他十分富于自制力，而且也十分讲究逻辑，于是我信任他，并委任他为首席金属交易员。但我现在感到非常失望！”滨中泰男的错误是利用公司的名义以私人账户进行期铜交易，正是他的“锤子”性格，给他、也给住友商社造成了 19 亿美元的巨额损失。

滨中泰男在期铜交易中所持有的是多头头寸，即大量买进期铜合约，这在铜价上涨之时无疑是获利的，滨中泰男曾经为此暗喜。但是，自 1995 年以来，国际铜价一跌再跌，1995 年 1 月 20 日国际铜价还高达每吨 3075 美元，到 1996 年初，却跌至每吨 2600 美元以下。铜价的连续下挫使得滨中泰男的多头头寸赢利不仅损失殆尽，而且造成了相当严重的亏损。

其实，据伦敦金属交易所总裁大卫·金介绍，早在1991年末，他们就已注意到了滨中泰男的行为，并数次对他提出过警告。

1991年11月，金收到了DLT经纪公司总裁施瑞尔凯德的来信，信中披露了滨中泰男要求他向其非法提供虚假交易证明，并建议对滨中泰男进行调查。

这位负责交易的总裁还不止一次地召见滨中泰男以及另一位交易员。1991年底以及1993年，伦敦金属交易所几次对住友在该交易所铜市中所持有的头寸规模表示担忧。

1995年10、11月份，有人已经意识到期铜各月合约之间价差的不合理状态，要求董事会展开详细调查。在对每个客户各个合约上所持有的头寸及交易所仓库中仓单的所有权有了清晰的了解之后，伦敦金属交易所专门成立了一个由相互之间毫无联系、没有根本利害冲突的专业人士组成的特别委员会，就如何处理进行了探讨。这个特别委员会包括行业著名律师和资深监管人员等。

但是，正是滨中泰男的“锤子”性格再次将他推向深渊。他天真地认为，凭借其雄厚的资金实力必将扼住铜价连续下跌的强劲势头。基本面的不佳表现在他日益发胀的头脑中已经显得不再重要，于是在他的操纵下，伦敦交易所铜价果然在1995年末略微持稳。

铜价的反常波动再度引起了英美两国证券期货监管部门的共同关注，滨中泰男企图操纵市场的行为也逐渐败露。监管部门的追查以及交易大幅亏损的双重压力，使滨中泰男难以承受。1996年5月，伦敦铜价已经跌至每吨2500美元以下，有关滨中泰男将被迫辞职的谣言也四处流传。业内人士担心，一旦这样一位对铜价起巨大支撑作用的显赫人物退出，国际铜价又如何能挺得住？于是，在这些传闻的刺激下，大量恐慌性抛盘使得随后几周内铜价重挫25%左右。

1996年6月5日，滨中泰男未经授权参与期铜交易的丑闻在纽约逐渐公开。1996年6月24日，住友商社宣布巨额亏损19亿美元并解雇滨中泰男之后。铜价更是由24小时之前的每吨2165美元跌至两年来的最低点每吨1860美元，狂跌之势令人瞠目结舌。

按照当时的价格计算，住友商社的亏损额约在19亿美元左右，但是接踵而来的恐慌性抛盘打击，使住友商社的多头头寸亏损扩大至40亿美元。

事发之后，人们都在捉摸到底是谁赚走了住友的钱，因为这不是一般的商业好奇，而是这些资金的去向在某种程度上决定未来谁会在期铜市场上起更大的作用。

期货交易是零和交易，有人亏必定有人赚。那么住友的巨额亏损资金到底流到了谁的手中呢？

目前，在国际期铜中放空的主要有一些国际基金，其中包括美国金融大户。在80年代英镑危机中一举“打败”了英国政府而举世闻名的索罗斯旗下的量子基金，以及罗宾逊的老虎基金，加拿大富豪布莱克和至少一名欧洲知名金属交易商。

一些交易人士认为，目前这些基金已经或多或少地控制住了大局。但是它们在这场风波中获利多少，以及对今后铜价能够带来的影响依然鲜为人知。

不过索罗斯的发言人6月18日在纽约极力否认，并表示索罗斯并未介入这个市场，而且与滨中泰男无任何业务往来。这样，是谁赚走了住友商社的钱顿时成为一团迷雾——毕竟与财大气粗的住友财团作对还是小心点为好，赚了钱也不要声张。

目前，国际铜价虽基本持稳，但是风光已去，而且交易商们普遍认为一旦住友多头平仓，铜价必将继续走低。但是美国信孚银行和美澳交易商们都在猜测，住友可能早已平仓，因而市场不必太过忧虑。然而日本和亚洲的金属交易商们则对此持审慎和怀疑的态度。

总之，一旦住友商社在国际期铜中强劲的多头地位有所动摇，国际铜价势必将继续走软，更何况近年来全世界铜的生产速度远远高于消费的增长。因此，有交易人士预测，今年下半年国际铜价将会在每吨1750～1950美元之间波动，重返每吨2000美元以上只不过是一个奢望。

住友事件发生后，该商社总裁秋水富一仍然在公告中信誓旦旦地强调，住友商社将保持正常运作，并继续积极广泛地参与国际期铜及其他商品的交易。而且，尽管遭受巨大损失，住友商社的金融体制及资金实力依然强劲雄厚。但是，世界著名的信用评级机构标准普尔(亚洲)公司已经将住友商社的短期信用评级由A－1＋降到A－1，还表示将对住友商社及其两个分支机构继续进行信用考察。纽约的穆迪信贷评级机构也在“住友事件”后发表声明，计划将住友的高级债务等级AA－3降低。

秋水富一还允诺住友商社将积极与美国商品期货交易委员会、英国证券投资委员会以及日本有关部门进行合作，就此事进一步展开调查。伦敦金属交易所也召开紧急会议，拟定了许多应急措施稳定交易，纽约及日本国内各金融部门也相继采取了行动，力求把“住友事件”给市场带来的动荡控制在最低限度。

【案例分析】

1. 管理过程中如何发挥控制职能？

强化内部控制，提高金融市场风险监督能力。滨中泰男是公司期铜交易的直接管理者，所有公司的风险控制措施、财务管理制度以及市场监控手段都以他为主，完全不受公司的监督管理和制约，由此可见住友商社在企业管理上的漏洞。此外，从“住友事件”中可以看出，是LME不完善的内部风险控制制度助长了风险的发生。经纪公司是联系交易所和客户之间的桥梁，是增加市场流动性和覆盖面的不可缺少的中介。经纪公司控制风险的好坏直接关系到金融衍生品交易的稳定性和规范性。

13 创新

案例 13-1 战略创新——跨界者乐视
案例 13-2 京东：创新网络营销模式
案例 13-3 不断翻新，领先潮流——美国吉列公司的技术创新
案例 13-4 英特尔公司的商业神话
案例 13-5 华为的核心竞争力是怎样炼成的

案例 13-1 战略创新——跨界者乐视

【案例功能】

本案例主要涉及创新领导者的勇气和手段，以及创新要有独到的视角。通过本案例，同学们可以体验到如何进行战略创新，在战略创新的引导下我们应该如何推陈出新。

【知识点链接】

创新中管理者具备变革的勇气和手段。创新在经济、商业、技术、社会学以及建筑学这些领域的研究中有着举足轻重的分量。口语上，经常用“创新”一词表示改革的结果。既

然改革被视为经济发展的主要推动力，促进创新的因素也被视为至关重要。创新首先是一种思想以及在这种思想指导下的实践活动，是一种原则以及在这种原则指导下的具体活动，是管理的一种基本职能。



【问题】

1. 你从乐视的发展中受到了什么启示？
2. 乐视公司的成功之处是什么？
3. 从本案例中，你觉得要想在行业中处于领先地位，领导者应该具有什么样的精神？

改变行业的，往往不是来自产业内部，而是跨界者。采用互联网模式快速创新的新玩家，或将成功逆袭传统电视，引领一场客厅革命。

在中国北京，乐视以“平台＋内容＋终端＋应用”的生态系统，与夏普、高通、富士康等强强联合，打造全球首款4核1.7GHz，全球速度最快、最高性价比的智能电视——乐视TV·超级电视X60。乐视成为全球首家推出自有品牌电视的互联网公司，标志着互联网模式，正式杀入电视领域。

新进入者具备变革的勇气和手段

在智能电视领域，创维、海信、TCL、康佳等仍然坚持传统硬件研发、生产和运营的思路，为用户提供自以为全面及完美的产品和内容。传统家电产品发展陷入瓶颈，很难再提高。即使是创新性的智能电视产品，也延袭了固有的思维模式，其智能电视应用多为手机应用的改良版，对大屏电视的兼容性缺乏。“界面设计混乱，不易查找内容”、“智能应用运行速度慢，交互方式不统一”等问题层出不穷。

乐视是家电领域的新兵，以互联网的思维快速进入。超级电视不仅是硬件，而是“平台＋内容＋终端＋应用”的乐视生态优势的结合。乐视在硬件上追求极致体验，更在软件创新上颠覆传统。超级电视在工业制造上崇尚极简主义，力求每一个细节都符合最前沿的美学追求，对于每一个配件的打磨，都精益求精到严苛的地步；在软件上，乐视推出全新的Letv UI系统，在视觉设计、人性化交互、核心应用、系统服务和遥控理念上突破传统，推出7重视觉革新、4类交互设备、8项人性化交互、4大自有核心应用、10大系统服务和200＋系统功能新增与改进。

跨界者，成功源自垂直整合产业链

成功者，往往是跨界者，跨界者对产业链进行垂直整合，能够将产业链各环节紧密结合，塑造成功。

有时候跨界者能塑造全新的准则。上世纪70年代Daniel和Amos将心理学和经济学结合到一起就是一例。他们试图搞清楚为什么人类不按理性出牌，虽然经济学家们指望人们会完全理性。这一问题困扰了经济学家几个世纪，直到Daniel和Amos才弄清人类经济行为背后的动机。他们创造了全新的学科——行为经济学，如今广泛的影响着人们的生活，从美国经济政策的制定到超市里货物的陈列。

乐视做产业链的垂直整合，和苹果的模式相近，苹果在硬件和 iOS 之外，优势在音乐；乐视的优势在视频，乐视生态系统集合“平台 + 内容 + 终端 + 应用”。在平台端，乐视倾力打造了业内领先的云视频开放平台，其物理总带宽已达到 2.1T，服务器逾万台，这是一条视频传输的高速公路；内容包括影视剧版权资源采购和自制内容。一方面，乐视向专业的影视视频制作机构来购买专业的内容，目前已建成国内最大正版影视剧库，涵盖 90 000 多集电视剧和 5000 多部电影，覆盖国内 95% 的市场；自制包括微电影、网络剧、自制栏目等，同时也有传统影视剧的自制，这方面乐视兄弟公司乐视影业为其带来丰富的内容。此外还有丰富的体育、动漫、综艺、风尚、纪录片等内容；在终端方面，乐视盒子、超级电视打通产业链各个环节，形成乐视、富士康、高通、夏普的超级组合；在应用方面，乐视打造国内第一大屏应用市场 letv store，还联合深创投、创新工场共同出资 1 亿元，设立业界影响最大的 TV 开发者扶持基金，以奖励和扶持开发者打造出专为电视大屏定制的杀手级应用。乐视通过应用下载付费、广告、应用内付费、定制应用授权费等四重盈利模式，与开发者共同成长。

“并购只是做加法。垂直的整合要比并购之间的剧变效应要强烈的多，这种化学反应作用也要大得多。”乐视 CEO 贾跃亭指出，全球最顶尖的企业，没有一个是做并购成功的。虽然 Google 也在不断的并购，但是它最核心的业务还是由自己来掌握。乐视是在自有核心业务上做垂直整合，“产业链各个链条上真正的垂直的水乳交融，才能够是乘法，甚至是指数级的效应。”

（摘自：速途网专栏作者：易方寒）



【案例分析】

1. 你从乐视的发展中受到了什么启示？

（1）新进入者具备变革的勇气和手段。

（2）跨界者，成功源自垂直整合产业链。

（3）成功者，往往是跨界者，跨界者对产业链进行垂直整合，能够将产业链各环节紧密结合，塑造成功。

2. 乐视公司的成功之处是什么？

乐视是家电领域的新兵，以互联网的思维快速进入。超级电视不仅是硬件，而是“平台 + 内容 + 终端 + 应用”的乐视生态优势的结合。乐视在硬件上追求极致体验，更在软件创新上颠覆传统。超级电视在工业制造上崇尚极简主义，力求每一个细节都符合最前沿的美学追求，对于每一个配件的打磨，都精益求精到严苛的地步。乐视的优势在视频，乐视生态系统集合“平台 + 内容 + 终端 + 应用”。

3. 从本案例中，你觉得要想在行业中处于领先地位，领导者应该具有什么样的精神？

勇于创新，敢于跨界整合。坚持不懈，不轻言放弃。敢于跨出第一步，思维发散，不局限。

案例 13-2

京东：创新网络营销模式



【案例功能】

本案例主要涉及管理者的创新思维，创新管理实现的方法以及创新的环境。那么管理者如何通过创新使得企业成为网络营销模式的佼佼者呢？通过本案例，同学们可以体验到如何能够把握时机用于创新成为商场上的领导者。



【知识点链接】

创新是对原有秩序的打破。原有秩序之所以要打破，是因为其内部存在着或出现了某种不协调的现象。这些不协调对系统的发展提供了有利的机会或造成了某种不利的威胁。创新活动正是从发现和利用旧秩序内部的这些不协调现象开始的。不协调为创新提供了契机。创新很难预测最后的结果，有时会给企业带来很大风险。因此，创新首先应该具有一个变革型的领导群体，而不是因循守旧式的领导集体。变革型的领导具有创新观念和实干精神，具备带动、促成和领导企业创新活动的领导能力。



【问题】

1. 根据创新实现的条件，你认为优秀的领导者应该具有哪些品质？解释你的理由？

2. 根据案例，你认为京东能取得今天的成绩，成功的秘诀是什么？

3. 刘强东凭借什么力量能够让京东做出这样令人瞠目结舌的举动，他背后隐藏的实力是什么？

4. 创新职能的步骤中，你认为京东抓住了哪些关键的环节，使自己成功的跻身电商前列？

2012 年 8 月 14 日，刘强东在微博上发表豪言：京东商城 3 年内零毛利，所有家电价格至少比苏宁、国美便宜 10%，同时还称，如果苏宁、国美敢卖一元，我们会以 0 元销售。此话一出也使得苏宁、国美相继做出反应，不得不卷入新一轮大战。那么我们不得不思考，刘强东凭借什么力量能够做出这样令人瞠目结舌的举动，他背后隐藏的实力是什么？

京东之所以能够以这种姿态面向消费者得益于它产业链的高效整合。首先，京东具备中国目前最快速的物流系统。众所周知顺丰是很优秀的快递，但是我们都知道，如果采用外部的快递公司，这个成本是可想而知的，成本的提高必然造成价格的上涨，而京东本身采用的是低价营销策略，这就会导致京东的利润降低。所以当时刘强东就提出建立自己的

物流系统，虽然这个举措对当时的京东来说会造成成本的提高，但从长远意义上来说，这无疑是个非常聪明的举动。它使得京东不但有了自己的物流，能够降低自己的成本，同时还发展了自己的物流理念。尤其是今年4月京东更是推出了“211限时达”工程，吸引了无数人的人眼球，其具体意思是：上午11点之前提交订货订单，当日送达；夜里11点提交的提货订单于次日上午送达。这种种表现无一不是在诉说京东非常强悍的物流系统，在降低成本的同时进一步吸引消费者的目光。京东建立的这种强大的物流体系是其与传统模式不同的地方，可以说这是京东的独特创新之处。

其次京东与供货商合作方式的“垄断性”。京东绕过代理商直接与供货商形成买断式的合作，这样的操作对京东来说又是降低成本的强大推动因素。我们都知道利润的来源是买与卖的差价，如果一个销售企业的进价越低，那么它就越具有较强的竞争力，越能够在当今日益激烈的竞争中处于主动地位，那么即使打我们所不看好的价格战，这样的企业也有足够的降价基础和降价能力。另外，由于网络渠道并没有传统渠道中的一些场地费用等，所以能充分保证供货商的利润。同样一件商品，供货商所得的利润比传统渠道要多得多，这也在客观上为京东实现这种合作模式提供了可能。这种合作模式的创新促使京东在市场上占有有利的竞争地位。

最后就是京东庞大的信息系统，这也正是京东最为独特的地方。它可以根据网站的点击量来做预估。比如说做电脑销售，假如今天的点击量是100，那么它可以根据点击量和以往的经验做一个预计量，暂且算作60，那么它就进行提前货物入库，那么等到客户下单的时候，京东的“211”立即开始执行。那么从判断点击量到货物入库再到货物发送这个过程，这之间做到了最严密的存货成本控制。

这三点无疑让京东如虎添翼，从京东的买入、存储、卖出，三个阶段安排非常紧密，每个阶段同时做到了成本的最小化处理，可以说是一个很优秀的产业链的高效整合。

总的来说，京东这种创新网络营销模式对传统营销模式来说是一个巨大的冲击，随着经济的发展，网络的普及，京东在某种意义上来说是一种先进的营销模式，更符合先进生产力的方向，先进文化的方向，中国人民的利益。

（摘自：金融品牌网刘黎明）



【案例分析】

1. 根据创新实现的条件，你认为优秀的领导者应该具有哪些品质？解释你的理由？

优秀的领导者应该具有丰富的想像力、对事物的反应敏锐，富于冒险精神，不怕失败，具有竞争意识和竞争精神，对工作执着，充满献身精神等这些品质。

理由：

（1）丰富的想像力有利于产生各种创新的想法和发散创新思维；

（2）对事物的反应敏锐，比如一个商家，要对市场反应敏锐才能抢先发现商机，抢占市场；

（3）富于冒险精神，才敢做第一个吃螃蟹的人，第一个尝试的人，勇于冒险才能争取更多的机会抢占先机；

(4)不怕失败，作为一个优秀的领导者必须具备这样的素质，才能带领自己的团队走下去，才能给自己团队支撑的力量；

(5)具有竞争意识和竞争精神，才会有坚持不懈的动力带领自己的团队不断发展强大起来，具有这样的意识，才能不断去改变、创新，让自己的企业更具有竞争力；

(6)对工作执着和充满奉献精神，是一个优秀领导者所必须具备的，他必须执着于他所在的工作，才能全身心的投入，才能为企业考虑得更加细致全面，这些都是创新的基础，一个优秀的领导者具有奉献精神，才能更好地为员工做好表率作用，有利于促进员工的积极敬业精神。

2. 根据案例，你认为京东能取得今天的成绩，成功的秘诀是什么?

京东成功的秘诀是创新网络营销模式。

3. 刘强东凭借什么力量能够让京东做出这样令人瞠目结舌的举动，他背后隐藏的实力是什么?

刘强东凭借京东产业链的高效整合。

实力：

(1)京东具备中国目前最快速的物流系统；它建立自己的物流，在降低自己的成本的同时还发展了自己的物流理念；

(2)京东与供货商合作方式的“垄断性”；京东绕过代理商直接与供货商形成买断式的合作，既使得供货商的利润增加不少，也降低了自己的成本，同时这种合作模式的创新也促使京东在市场上占有有利的竞争地位；

(3)京东庞大的信息系统，可以根据网站的点击量来做预估。

4. 创新职能的步骤中，你认为京东抓住了哪些关键的环节，使自己成功的跻身电商前列?

创新职能的步骤：寻找机会—提出构思—迅速行动—坚持不懈。

京东抓住了寻找机会、迅速行动、坚持不懈。

理由：京东目前建立的强大的物流体系与传统模式不同，改变了传统的模式，很好的利用网络渠道增加供货商的利润，这些改变都帮助它找到了发展创新的机会；刘强东有了建立自己的物流系统的想法后就迅速行动，也在2012年迅速推出“211限时达”工程，目前依然坚持着自己的项目，这些都使京东成功的跻身电商前列。

案例13-3

不断翻新，领先潮流——美国吉列公司的技术创新

【案例功能】

本案例主要涉及创新职能的技术创新。以及为实现技术创新企业所做的工作有哪些?通过本案例，同学们可以体验到如何抓住市场的机遇，让自己的企业脱颖而出，需要靠我们的技术革命。



【知识点链接】

组织创新本身不是目的，培育组织核心能力，获得竞争长期优势，才是组织创新的最终目标。未来理想的企业组织形式是学习型组织，要超越自我、不断学习、培养耐心、客观地观察事物，建立共同愿望，把领导者个人愿望转化为能够鼓舞组织的愿望。组织团队学习，运用深度交谈和讨论，建立真正有创造性的“群体智力”。

技术是将投入转化为产出的生产工具、设备、工艺以及工作方法和技术的统称。技术创新，是指通过研究与开发工作创造出使投入转化为产出的，效能有明显提高的新技术。现代工业企业的一个主要特点是在生产过程中广泛应用先进的科学技术。技术水平是反映一个企业实力的重要标志，企业在激烈的市场竞争中生存，就必须要顺应甚至引导社会技术进步的方面，不断地进行技术创新。



【问题】

1. 你从吉列公司的技术创新中受到何种启发？

2. 吉列公司技术创新的源泉是什么？

吉列公司是以生产刀片为主导产品的公司，它的产品能打入国际市场并持续较长时间，与它的技术创新的关系十分密切。吉列公司的创始人是吉列。1891 年当他遇到锯齿瓶塞的发明人彭特尔时，彭特尔向他建议，集中精力去开发顾客必须反复购买的产品，是一条成功的捷径。

这一观点虽然激起了吉列的兴趣和好奇心，但却一直缺少具体设想，直到 1895 年一个夏日之晨，他要刮胡子时却发现其刮胡刀很钝不能使用，只有等磨刀师磨锋利后才能再用，为此他很生气。突然，他想到得有一个很薄的非常锋利的刀片……他觉得非常兴奋，因为这种产品可以实现顾客的反复购买，这正是他几年来梦寐以求的新产品。

1901 年，他的好友将吉列刮胡刀的设想告诉了麻省理工学院毕业的帆械工程师尼克逊，尼克逊同意研究吉列的设想。数周后，尼克逊成为吉列的合伙人。为了筹措所必须的 5000 美元生产设备费用，公司的名称改为美国安全刮胡刀公司。

公司在芝加哥物色了一家代销机构，并规定其安全刮胡刀套件（一支刀体和 20 片刀片）的售价为每套 5 美元。刀片每 20 片为一包，每包 1 美元。当年 10 月，首次广告提供 30 天退款保证，在“系统”杂志上刊登，至 1903 年底，共售出 51 万套安全刀体和 168 万片刀片。

公司在 1906 年首次发放股票。在以后的十年中继续以每年 30 至 40 万套的销量出售安全刮胡刀，刀片的销售从 45 万包增加到 7 亿包。至 1911 年，公司的南波士顿厂雇用了 1500 个员工，三年后，由于尼克逊发明了全自动刀磨机，使其生产能力迅速增加。这些新设备比尼克逊以前发明的机器，大大地降低了生产成本又提高了刀片的质量。

原来的安全刮胡刀的专利权于 1921 年 10 月满期，吉列公司早就为此做好了准备。在

当年五月，使其竞争对手吃惊的是，吉列同时推出了两种新产品：一种按原价出售的新型改进吉列安全刮胡刀和另一种售价1美元的银朗安全刮胡刀。1923年公司再推出镀金刮胡刀，售价仍为1美元。当妇女盛行短发的时候，吉列又推出称为得伯特的女用安全刀，而售价仅为79美分。

1934年，公司又推出第一种单面安全刮胡刀和Probak Junior刀片、售价为4片10美分，至1936年公司推出安全刀片系列以外的产品即吉列无刷刮胡膏，售价为98美分；1938年秋，公司又推出吉列薄刀片，吉列电动刮胡刀也于当年圣诞节问世。电动刮胡刀是在数年前发明的，但直至30年代后期才被接受，对公司来说，这一年的最重要发展是史攀出任公司的总经理。在他的领导下，开始了许多新的管理政策。公司仍然保持低价销售策略，但十分强调产品质量，以保持产品的信誉。公司采用了本企业研究的新工艺，以便在制造过程中严格保证刀片的质量。在1920年至1945年间，公司没有推出新产品，这是由于战争的影响。尽管如此，公司的研究开发人员研制成了第一台双刃片分配机，改进了过去的包装工作会议。1964年公司的经营状况很好，其年销售额约为5.2亿美元，这时，吉列的名字已誉满全球。

第二次世界大战后，吉列公司开始实行对外兼并和内部创新，以便成为世界性的多样化经营企业。经过认真分析之后，公司于1948年决定扩大市场。同年购进托尼家用烫发器制造公司，1955年兼并在加利福尼亚生产圆珠笔和刮胡膏的梅特公司。

1960年，公司又推出超级兰吉利刀片，即全世界第一种涂层刀片。1946年公司重新调整了产品组合，形成两大类产品并由两个事业部分管：吉列产品组合，负责刮胡刀产品和男用品；多样化产品组合，负责其他所有产品。自吉列产品组负责人吉格勒升任公司总经理后的十年里，是公司销售和产品发展最迅速的年代。在他领导下的前几年，公司连续推出盒式刮胡刀组、多笔尖圆珠笔、Hok-One刮胡膏、可调盒式刮胡刀、超级不锈钢刀片、增塑刀片、微孔笔和几种止汗剂，这些产品的市场投放都取得了成功。

1971年，公司重新调整了产品组合和管理机构。这样，公司在20世纪70年代初期开发和营销了许多新产品，1974年以前公司一半以上的销售额来自近5年内的新产品。安全刮胡刀部在推出Tracn型刮胡刀系列之后、迅速成为市场上的最畅销品，继而又推出女用Daisy削发刀及男用Good News刮胡刀。保健用品部也营销了多种新产品，如柠檬洗发精、无碱洗发精，1972年进入个人用具市场，如开发和营销Max手提式烘发机。

【案例分析】

1. 你从吉列公司的技术创新中受到何种启发？

创新是以新思维、新发明和新描述为特征的一种概念化过程。原意为更新，创造新的东西，改变。技术创新，是指通过研究与开发工作创造出使投入转化为产出的，效果能有明显提高的新技术。

(1)寻找机会。

(2)提出构思。直到1895年一个夏日之晨，他要刮胡子时却发现其刮胡刀很钝不能使

用，只有等磨刀师磨锋利后才能再用，为此他很生气。突然，他想到得有一个很薄的非常锋利的刀片……

（3）迅速行动。1901 年，他的好友将吉列刮胡刀的设想告诉了麻省理工学院毕业的帆械工程师尼克逊，尼克逊同意研究吉列的设想。数周后，尼克逊成为吉列的合伙人。

（4）坚持不懈。公司在 1906 年首次发放股票。在以后的十年中继续以每年 30 至 40 万套的销量出售安全刮胡刀，刀片的销售从 45 万包增加到 7 亿包。

（5）破除障碍。为了筹措所必须的 5000 美元生产设备费用，公司的名称改为美国安全刮胡刀公司。

（6）无畏环境。

（7）合作交流。

（8）创新实践。第二次世界大战后，吉列公司开始实行对外兼并和内部创新；1960 年，公司又推出超级兰吉利刀片，即全世界第一种涂层刀片。1946 年公司重新调整了产品组合，形成两大类产品并由两个事业部分管；多样化产品组合，负责其他所有产品；1971 年，公司重新调整了产品组合和管理机构。

（9）改变产品结构和产品组合

2. 吉列公司技术创新的源泉是什么？

（1）企业意外的成功和失败。由于尼克逊发明了全自动刀磨机，使其生产能力迅速增加。这些新设备比尼克逊以前发明的机器，大大地降低了生产成本又提高了刀片的质量。

（2）产业结构和市场结构的改变。企业以自己敏锐的嗅觉和果敢的策略，获得了发展的契机。1971 年，公司重新调整了产品组合和管理机构。这样，公司在 20 世纪 70 年代初期开发和营销了许多新产品，1974 年以前公司一半以上的销售额来自近 5 年内的新产品。

案例 13-4

英特尔公司的商业神话

【案例功能】

本案例主要涉及创新理念给企业所带来的价值。以及企业要想在商场上立于不败之地需要做什么？通过本案例，同学们可以体验到对于一个企业创新理念的重要性，以及创新给企业所带来的活力。

【知识点链接】

知识经济时代对组织的管理观念提出了新的挑战，管理观念创新成了当务之急。服务型管理观念认为管理层应为员工服务，为员工提供资源支持，使员工“在愉快中工作”；学习型管理观念认为组织应认识到学习的重要性，组织要系统地进行学习，培育学习型组织，

要注重从客户获取信息，加强内部联系，实现资源共享；团队管理观念认为管理是团队游戏，组织应注重团队精神培养，在内部建立局域网络系统，在物理层面上进一步促进团队作业，使组织形成一个有机的整体。

认识依赖于实践，正确观念必须反映事物发展的内在规律。人类总是不断发展、进步，也就是在不断创新，不可能停留在一个阶段、一个水平上。实践的创新，反映了观念创新，同时促进了观念创新。观念创新是关键和基础，只有符合社会、经济、技术和管理发展内在规律的观念，才能产生创新行动。反之，不但不会创新，还会对创新造成阻碍。观念创新已经被社会普遍接受，平时所说的“死脑筋”、“思维僵化”等，基本上说的是观念陈旧。现实生活中，这也往往是造成“代沟”的重要原因。观念转变，所带来的不仅仅是工作作风改变，而且还会带来经济效益、社会效益，并提高工作效益。



【问题】

1. 英特尔的摩尔定律对公司产生了什么影响？公司员工的危机意识和竞争意识是怎样形成的？

2. 英特尔公司具有哪些竞争优势？这些竞争优势是怎么形成的？

3. 我国的高科技企业和一切从事科研工作的机构应当从英特尔公司中学习些什么？

英特尔公司(Intel)创立于1968年。20世纪70年代，英特尔开发出世界上第一块用于个人电脑的4004型微处理器。20世纪80年代，英特尔把普通的芯片制造工艺改造成为世界上最高效、最尖端的工艺。20世纪90年代，创新理念的指引下不断改进芯片的设计，使它的年销售额增长了7倍，超过250亿美元，资产回报增长了1倍，资本投资达183亿美元。被《财富》杂志评为在全美最受推崇的10家企业中名列第四，在该杂志1999年公布的全球最大500家企业排行中，该公司排名第121，营业收入达262.66亿美元，利润60.68亿美元，资产额314.71亿美元。

企业决策层不断创新的理念——摩尔定律催人创新

英特尔的创始人摩尔从20世纪70年代起就构筑了其赖以成功的商业模式——不断改进芯片的设计，以技术创新满足计算机制造商及软硬件产品公司更新换代、提高性能的需要。摩尔提出，计算机的性能每18个月翻一番，只有不断创新，才能赢得高额利润并将获得的资金再投入到下一轮的技术开发中去，在英特尔推出第一块用于个人电脑的4004型微处理器之后的一年又推出了升级产品4008，但这段时间微处理芯片还未广泛应用于CPU。英特尔公司毫不放松，一年后又开发出真正通用型的微处理器8080，使英特尔成为8比特芯片市场的领导者。由于市场前景十分看好，竞争对手很快也就开始生产8比特微处理器。

为了保持竞争优势，英特尔随后推出了速度更快、功能更多的8085型处理器，并调集人员开始研制更先进的32比特432型微处理器。英特尔为了确保市场份额，抵御其他制造商的竞争，确立了“永不停顿、不断创新”的企业理念，在技术方面，不断加强科研开发，并努力拓展产品的适用范围，始终牢牢地把握产品更新换代的主动权。从1985年起，英特尔

就同康柏(Compaq)联合研制以80386微处理器为基础的新型计算机，并于1987年成功地推出运算速度比IBM个人计算机快三倍的台式386计算机，1991年，英特尔又与IBM公司达成一项为期10年的微处理器协议，研制能用一块芯片代替许多计算机芯片，并且容量更大、速度更快的处理器。

强强联手，联合开发，使英特尔不断领先于同行，始终占据着微处理器市场的极大市场份额，利润连年上升，但英特尔并不满足于现状，依然以极大的频率“自己淘汰自己”：1993年3月，英特尔推出微处理器的第五代CPU产品——Pentium(奔腾)，这是英特尔发布的工作主频最多的一种处理器系列，包括从最初的60MHZ、66MHZ，到后来的75MHZ、90MHZ、100MHZ、120MHZ、133MHZ、166MHZ、200MHZ，达10几种之多。1997年1月，当人们迷恋于廉价的第五代CPU—PentiumMMX，使片内一级高速度缓存从16KB增加到32KB，并且结构也做了调整。1997年5月，英特尔在PentiumMMX还在热销的时候又推出了第六代处理器的第二个成员Pentium(Ⅱ)，它又代表了微处理器当时的最新技术，后又有233MHZ、266MHZ、300MHZ、333MHZ四种主频产品。1999年，英特尔已不再满足于全球最大电脑芯片供应商的角色，开始挺进网络市场，并推出新一代的Pentium(Ⅲ)。英特尔公司让人们真切地感受到创新才能使企业获得永久的活力。

【案例分析】

1. 英特尔的摩尔定律对公司产生了什么影响？公司员工的危机意识和竞争意识是怎样形成的？

英特尔的摩尔定律对公司产生了什么影响？

(1)通过创新，不仅使公司拥有了世界上最高效、最尖端的工艺

(2)增加了销售额，资产回报增长了1倍，资本投资额增加

(3)英特尔成为8比特芯片市场的领导者

(4)确保市场份额，抵御其他制造商的竞争

(5)始终占据着微处理器市场的极大市场份额

公司员工的危机意识和竞争意识是怎样形成的？

(1)首先公司要了解员工对公司的期望是什么，了解员工期望如何参与公司的发展、战略的研究

(2)把员工的表现与公司价值观联系起来

(3)实行奖励惩罚制度

2. 英特尔公司具有哪些竞争优势？这些竞争优势是怎么形成的？

英特尔公司具有哪些竞争优势？

(1)积极进行创新，有核心产品

(2)有优秀的企业文化

(3)有独特的管理方式

(4)英特尔主张在沟通上进行“建设性对抗”，在行动上他们提倡“敢于冒险”

这些竞争优势是怎么形成的?

(1)有正确的价值观,并一直执行

(2)必须先了解新想法产生的环境、要达到的新的目标,以及可预见的挑战,对冒险作好细致的分析和充分的准备

(3)把员工的表现与公司价值观联系起来

(4)公司鼓励员工敢于讲出真实想法、发表不同的意见

(5)既要充分给予员工民主的权利,但也要权衡公司决策的整体效果。

(6)主张管理者必须有一个"承受错误"的承受度

3. 我国的高科技企业和一切从事科研工作的机构应当从英特尔公司中学习些什么?

(1)提倡公司内"一对一会议模式",保证员工和管理层沟通

(2)提倡对建议性对抗

(3)对员工冒险性行为,公司提供一定错误承受度

案例 13-5

华为的核心竞争力是怎样炼成的



【案例功能】

本案例主要涉及创新理念和独特的商业模式创新,并且提出持续不断的创新是企业成功的秘密。通过本案例,同学们可以体验到对于一个企业创新的重要性,创新是企业提升竞争力的法宝。



【知识点链接】

商业模式的创新,就是要对现有商业模式的要素加以改变,最终提高公司在为顾客提供价值方面有更好的业绩表现。商业模式是指对企业如何运作的描述。好的商业模式应该能够回答这几个问题:谁是客户?客户认为什么对他们最有价值?在这个生意中如何赚钱?如何才能以合适的成本为客户提供价值?



【问题】

1. 华为的核心竞争力究竟是什么?

2. 华为是如何做好创新,使创新成为企业可持续发展的基石?

3. 华为具有一套怎样的人力资源管理模式为华为的可持续发展提供了人力保障?

在过去的30年时间里，大多数中国民营科技企业总是逃脱不了“各领风骚三五年”的宿命，我们也听到和看到太多关于中国民营企业崛起、衰落、倒闭的悲伤故事。但是华为技术有限公司却成功了！华为从2万元起家，用25年时间，从名不见经传的民营科技企业，发展成为世界500强和全球最大的通信设备制造商，创造了中国乃至世界企业发展史上的奇迹！

华为成功的秘密就是创新。创新无疑是提升企业竞争力的法宝，同时它也是一条充满了风险和挑战的成长之路。尤其在高新技术产业领域，创新被称为一个企业的生存之本和一个品牌的价值核心。

华为的创新体现在企业的方方面面，在各个细节之中，但是华为不是为创新而创新，它打造的是一种相机而动、有的放矢的创新力，是以客户需求、市场趋势为导向，紧紧沿着技术市场化路线行进的创新，这是一种可以不断自我完善与超越的创新力，这样的创新能力才是企业可持续发展的基石。

现在，华为的产品和解决方案已经应用于150多个国家，服务全球1/3的人口。在全球50强电信运营商中，有45家使用华为的产品和服务，其海外市场销售额占公司销售总额的近70%。

技术创新对于一个企业的国际化非常重要，但不等于说只有在完成技术创新之后才进行国际化。完全掌握了核心技术，再进行国际化，这是一种过于理想化的模式。国际化的过程本身就是提高企业技术能力的过程，在“战争中学习战争”也是一种相机而动的思维。所以在1996年，华为就尝试走出国门，让国际竞争来促进和提升自身的技术创新。

在产品研发上，华为“以客户需求为导向”，以客户需求驱动研发流程，围绕提升客户价值进行技术、产品、解决方案及业务管理的持续创新，快速响应客户需求。同时，华为还坚持“开放式创新”，先后在德国、美国、瑞典、英国、法国等国家设立了23个研究所，与世界领先的运营商成立了34个联合创新中心，从而实现了全球同步研发，不仅把领先的技术转化为客户的竞争优势，帮助客户成功，而且还为华为输入了大量高素质的技术人才。

华为的“客户创新中心”和“诺亚方舟实验室”就是专门为客户量身打造的创新研究机构。通过对客户个性化需求的解读与研判，创造性地为客户进行“量体裁衣”式的个性化服务。满足各个国家客户不同的需求，成为华为进行创新的动力。抓客户的“痛点”而不是竞争对手的“痛点”，抓客户价值而不是抓产品成本，这就是华为国际化成功的经验。

华为还探索了一套独特的商业模式，建立了一套行之有效的人力资源管理体系，尊重和爱护人才，聚集了一大批技术精英，为华为的可持续发展提供了人力保障。在培养接班人方面，任正非打破家族式继承，推行轮值CEO制度，让没有血缘关系的优秀后继者担任轮值CEO，首开中国民营企业“代际传承”之先河。

华为在全球通信业低迷期成功转型，为企业发展注入了新的活力，在2012年上半年，华为销售收入超过爱立信，逆势登顶，成为全球最大的电信设备制造商。

华为创立于1987年，到2012年已经走过了25年的发展历程。25岁，无论对于一个人，还是对于一个企业来说，都是彩虹般的年华，拥有着无限的激情和无尽的梦想；25年艰苦卓绝的奋斗，换来的是一家世界级的优秀企业；华为25年的激情飞跃成就了属于一个

民族和一个国家的光荣与梦想。我们应该为华为这样的拥有强大创新力的企业欢呼、鼓掌！

（摘自：通讯世界网）



【案例分析】

1. 华为的核心竞争力究竟是什么？

（1）创新，华为不是为创新而创新，而是以客户需求、市场趋势为导向，紧紧沿着技术市场化路线行进的创新，这是一种可以不断完善和超越的创新力。

（2）技术创新和国际化同时进行，利用国际竞争来促进和提升自身的技术创新。

（3）在产品研发方面“以客户需求为导向”，进行技术、产品、解决方案及业务管理的持续创新，快速响应客户需求。

（4）创造性地为客户进行“量体裁衣”式的个性化服务，抓客户价值而不是抓产品成本。

（5）独特的商业模式，有效的人力资源体系，尊重和爱护人才；打破家族式继承，推行轮值 CEO 制度。

2. 华为是如何做好创新，使创新成为企业可持续发展的基石？

（1）创新体现在方方面面，各个细节中，包括技术、产品、营销、商业模式、人力资源体系

（2）不盲目创新，紧跟顾客需求、市场趋势

（3）走国际化路线，以客户需求为导向进行技术创新，建立研究院和联合创新中心

（4）商业模式创新，并让有能力的人继任 CEO

（5）吸收大量的人才，有很多创新型人才

3. 华为具有一套怎样的人力资源管理模式为华为的可持续发展提供了人力保障？

（1）完善的人力资源体系，有五大体系对职工进行评价，工资和升职等也依据这些体系，职位价值体系，绩效管理体系，任职资格体系，素质模型体系，劳动态度评估体系

（2）通过各种途径吸收优秀人才，并且尊重和爱护他们

（3）有能力者居上，不以关系论职位，让职工有很多晋升机会和工作热情

（4）可持续发展提供了人力保障